

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA -UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO: MESTRADO**

**PROPOSTA PARA TRANSFORMAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO FAMILIAR EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
APRENDIZAGEM**

Dailson Régis Prati

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE**

Florianópolis, dezembro de 2002

**PROPOSTA PARA TRANSFORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM**

Dailson Régis Prati

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Professor Edson Paladini, PhD.

Coordenador do Curso

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**

**Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
(Universidade Federal de Santa Catarina - Orientador)**

**Prof. Néri dos Santos, Dr. Ing.
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)**

**Prof^a. Ana Regina Aguiar Dutra, Dra. Eng.
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)**

DEDICATÓRIA

A Deus, onisciente e criador de todas as coisas.

Aos meus pais Venâncio e Ivone, pela educação e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta, ou indiretamente, contribuíram para que este mestrado se tornasse realidade, especialmente:

A **Deus**, por ter me concedido a vida, a saúde e a inteligência para realizar este trabalho.

Aos meus **familiares**, pelo apoio e incentivo.

Aos meus **amigos e colegas** de trabalho, pelo apoio e paciência concedidos.

A **Marli Alves Daólio**, pelas profundas e esclarecedoras orientações psicológicas.

Ao **Dr. Néri dos Santos**, pelas aulas excelentes e inspiradoras que proferiu.

E principalmente ao **Dr. Nelci de Barros**, pela paciência e o incentivo concedido e por sua notável sabedoria, que muito respeito e admiro.

EPÍGRAFE

Pouco conhecimento faz com que as criaturas se sintam orgulhosas.
Muito conhecimento, que se sintam humildes.
É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu,
Enquanto que as cheias a baixam para a terra, sua mãe.

Leonardo da Vinci.

SUMÁRIO

	RESUMO	xii
	ABSTRACT	xiii
1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização do Problema.....	1
1.2	Definição do Problema.....	2
1.3	Objetivo Geral.....	3
1.4	Objetivos Específicos.....	3
1.5	Justificativa	3
1.6	Limitações da Pesquisa	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1	A Economia e as Organizações na Sociedade do Conhecimento	5
2.2	Dado, Informação, Conhecimento e Competência.....	9
2.2.1	Dado.....	10
2.2.2	Informação	11
2.2.3	Conhecimento	12
2.2.4	Competência	18
2.3	Ativos Intangíveis	26
2.4	O Processo de Criação do Conhecimento na Empresa	32
2.4.1	Organização oriental x organização ocidental	33
2.4.2	As duas dimensões do conhecimento	34
2.4.3	Os quatro modos de conversão do conhecimento.....	37
2.4.4	O modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional	39
2.5	A Organização que Cria Conhecimento e Aprende	41
2.5.1	Competências individuais e organizacionais	45
2.5.2	O processo gerencial	57
2.5.3	Estrutura organizacional	61
2.6	A Sociedade Familiar.....	69
2.6.1	As características da primeira geração da empresa familiar	71
2.6.2	O futuro das sociedades familiares	74
2.6.3	Passos para que se aumentem as chances de se chegar ao futuro com sucesso ..	76
2.6.4	O processo sucessório nas sociedades familiares	77
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1	Características da Pesquisa	83
3.1.1	Caracterização da pesquisa segundo os objetivos.....	83
3.1.2	Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos de coleta.....	84
3.1.3	Caracterização da pesquisa segundo as fontes de informação	85
3.2	Delimitação da Pesquisa	85
3.3	Instrumentos de Coleta de Dados.....	86
3.4	Caracterização da Organização	90
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	92
4.1	Apresentação dos Resultados.....	92
4.2	Análise e Interpretação dos Resultados.....	120
4.3	Procedimentos para Transformação de uma Organização Familiar em uma Organização de Aprendizagem	132

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	140
5.1	Conclusões	140
5.2	Recomendações.....	141
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	ANEXOS	145
	LISTA DE QUADROS	viii
	LISTA DE TABELAS	ix
	LISTA DE FIGURAS	xi

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	8
QUADRO 2	DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO.....	16
QUADRO 3	CATEGORIAS DIVERSAS DE COMPETÊNCIAS.....	21
QUADRO 4	DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA.....	21
QUADRO 5	DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	22
QUADRO 6	COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS POR SETORES SEGUNDO A MRG.....	22
QUADRO 7	ELENCO DE COMPETÊNCIAS ADOTADAS PELA MRG	23
QUADRO 8	COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS E ORGANIZACIONAIS	24
QUADRO 9	OS TRÊS TIPOS DE ATIVOS INTANGÍVEIS.....	28
QUADRO 10	SÍNTESE DAS CLASSIFICAÇÕES DOS COMPONENTES INTANGÍVEIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	30
QUADRO 11	DUAS DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	35
QUADRO 12	OS QUATRO MODOS DE CRIAÇÃO E OS DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO.....	37
QUADRO 13	DESCRIÇÃO DOS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	38
QUADRO 14	DESCRIÇÃO DO MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	40
QUADRO 15	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO (SISTEMA ABERTO)	47
QUADRO 16	FEEDBACK DE REFORÇO, DE EQUILÍBRIO E DEFASAGEM	48
QUADRO 17	RESUMO DE ARQUÉTIPOS DE SISTEMA	49
QUADRO 18	RESUMO DAS SETE DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM.....	51
QUADRO 19	AS CINCO DISCIPLINAS ESSENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....	53
QUADRO 20	FORMULÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA O DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIA.....	55
QUADRO 21	AS SETE FORMAS DE INTELIGÊNCIA HUMANAS	56
QUADRO 22	RESUMO DO CAPITAL AMBIENTAL E SEUS COMPONENTES	57
QUADRO 23	QUAIS AS HABILIDADES E/OU COMPETÊNCIAS DE QUE PRECISAMOS PARA.....	57
QUADRO 24	OS TRÊS PROCESSOS GERENCIAIS PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	58
QUADRO 25	COMPARAÇÃO DOS TRÊS MODELOS GERENCIAIS NO QUE SE REFERE À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	60
QUADRO 26	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS E DAS LIMITAÇÕES DAS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS E FORÇA-TAREFA.....	61
QUADRO 27	OS TRÊS NÍVEIS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO.....	63
QUADRO 28	EQUIPE DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	65
QUADRO 29	DESCRIÇÃO DAS CINCO CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	67
QUADRO 30	CAPACITORES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	68
QUADRO 31	REGRAS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	70
QUADRO 32	CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR NA FASE INICIAL DA EMPRESA FAMILIAR.....	72
QUADRO 33	CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE FAMILIAR NA PRIMEIRA GERAÇÃO ..	73
QUADRO 34	OBJETIVOS PARA UM MODELO SOCIETÁRIO	80
QUADRO 35	ITENS PARA UM ACORDO SOCIETÁRIO.....	81
QUADRO 36	HISTÓRICO DA AGRÍCOLA HORIZONTE LTDA.....	90
QUADRO 37	PROCEDIMENTOS PARA TRANSFORMAR UMA EMPRESA FAMILIAR EM UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	133

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	FAIXA ETÁRIA.....	92
TABELA 2	TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA.....	92
TABELA 3	GRAU DE ESCOLARIDADE	93
TABELA 4	CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS.....	94
TABELA 5	TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS.....	94
TABELA 6	INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO.....	95
TABELA 7	DOCUMENTO QUE ESPECIFIQUE AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A FUNÇÃO	96
TABELA 8	CAPACITAÇÃO OU TREINAMENTO PREVIOS	97
TABELA 9	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR FUNÇÕES NA EMPRESA.....	98
TABELA 10	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR FUNÇÕES NA EMPRESA (INFORMAÇÕES CRUZADAS).....	99
TABELA 11	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	101
TABELA 12	CRIAÇÃO DAS NORMAS INTERNAS DA EMPRESA	101
TABELA 13	AUTONOMIA PARA A TOMADA DE DECISÕES	102
TABELA 14	INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS DE CIMA PARA BAIXO).....	103
TABELA 15	INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS DO MEIO PARA BAIXO).....	104
TABELA 16	INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS EM BAIXO)	105
TABELA 17	EQUIPES DE TRABALHO COM DIFERENTES ESPECIALIDADES	105
TABELA 18	RODÍZIO DE FUNÇÕES	106
TABELA 19	AUTONOMIA PARA EXECUTAR E INOVAR AS ROTINAS INTERNAS DA EMPRESA.....	107
TABELA 20	NORMAS SOBRE A CRIAÇÃO, ACUMULAÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL.....	107
TABELA 21	COMPARTILHAMENTO DOS CONHECIMENTOS TÁCITOS.....	108
TABELA 22	FORMALIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS TÁCITOS	109
TABELA 23	ACESSO A INFORMAÇÕES.....	109
TABELA 24	AGENTE DO CONHECIMENTO.....	110
TABELA 25	ESTÍMULOS DO DIRETOR À CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS.....	111
TABELA 26	ESTÍMULOS QUE OS FUNCIONÁRIOS RECEBEM DOS GERENTES PARA A CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS.....	111
TABELA 27	ESTÍMULOS QUE OS GERENTES CONCEDEM AOS SEUS FUNCIONÁRIOS PARA A CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS.....	112
TABELA 28	RECONHECIMENTOS RECEBIDOS POR INOVAÇÕES DE PROCESSOS, PRODUTOS OU SERVIÇOS	112
TABELA 29	RECONHECIMENTO CONCEDIDO PELOS GERENTES AOS SEUS FUNCIONÁRIOS.....	113
TABELA 30	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	114
TABELA 31	REUNIÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS E GERENTES.....	114
TABELA 32	INTELIGÊNCIAS INDISPENSÁVEIS PARA FUNCIONÁRIOS E GERENTES....	115
TABELA 33	FAIXA ETÁRIA DOS FAMILIARES	116
TABELA 34	FORMAÇÃO ESCOLAR DOS FAMILIARES	116
TABELA 35	TEMPO DE OCUPAÇÃO DE CARGO	117
TABELA 36	OUTRAS FONTES DE RENDA	117
TABELA 37	DESTINAÇÃO DOS LUCROS DA EMPRESA	117
TABELA 38	CONSIDERAÇÕES MAIS IMPORTANTES NA CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS.....	118
TABELA 39	MODELO SOCIETÁRIO.....	118
TABELA 40	ACORDO SOCIETÁRIO.....	119

TABELA 41	TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS.....	119
TABELA 42	RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA.....	120
TABELA 43	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	121
TABELA 44	MODELO GERENCIAL - FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	125
TABELA 45	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	127
TABELA 46	MODELO SOCIETÁRIO - FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	131

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	METÁFORA DA ÁRVORE	29
FIGURA 2	ABORDAGEM SISTEMÁTICA	46
FIGURA 3	FASE INICIAL DA EMPRESA FAMILIAR.....	71
FIGURA 4	VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA NOVA FASE DA EMPRESA FAMILIAR ..	75
FIGURA 5	O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS SOCIEDADES FAMILIARES.....	79

RESUMO

A atual conjuntura social e econômica é o resultado de inúmeras transformações que a sociedade sofreu no decorrer da história. De uma sociedade primitiva, na qual o sistema social era baseado em pequenos grupos ou tribos e onde a economia resumia-se à colheita, caça e pesca, a humanidade evoluiu para a sociedade do conhecimento, na qual o sistema social realça a diversidade, o igualitarismo e o individualismo, onde a economia perdeu as fronteiras e ganhou uma dimensão global. Neste novo cenário social e econômico, empresas localizadas em diferentes países viram-se disputando os mesmos clientes, devido à quebra das fronteiras econômicas e físicas, provocada pelos avanços ocorridos nas tecnologias de comunicação e de informática, entre outras. Nesta nova realidade, as atividades cognitivas passaram a ser mais importantes que as atividades físicas, de outrora. Os indivíduos viram-se obrigados a buscar novos conhecimentos e novas competências para sobreviverem no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, assim como as empresas tiveram que repensar e reestruturar seu *modus operandis*. Houve uma sensível diminuição no número dos agricultores e dos trabalhadores industriais e um aumento no número dos trabalhadores do conhecimento, como contrapartida, devido à emergência do intelecto e da tecnologia como fortes propulsores empresariais. Neste novo cenário, onde a profusão dos dados e das informações é um fato inexorável, ter capacidade de transforma-los em conhecimento e aprendizado organizacional se tornou um diferencial competitivo entre as empresas. É neste novo contexto que as empresas familiares se encontram, com suas virtudes e com suas debilidades. Como o mercado econômico contemporâneo impõe às organizações um comportamento cada vez mais cognitivo, competitivo e adaptativo, para sobreviverem nele as organizações familiares, assim como as demais empresas, precisam criar conhecimento e aprendizado organizacional, de modo rápido, eficiente e constante. Contudo, para que uma organização consiga promover o processo de criação do conhecimento e de aprendizagem organizacional a mesma necessita criar um ambiente operacional que favoreça este processo. Neste contexto organizacional, o trabalho em equipe e o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos são algumas das prerrogativas necessárias para que o processo ocorra de forma adequada. Revisando-se a literatura que trata sobre este assunto, constata-se que para criar um ambiente favorável à criação do conhecimento e do aprendizado organizacional, deve-se levar em conta alguns aspectos básicos. Nesse sentido, a pesquisa objetiva levantar quais os fatores que dificultam o processo de aprendizado organizacional, investigando se as práticas de gerenciamento familiar fornecem o contexto necessário para a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional. Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo de caso na unidade matriz da empresa Alfa, empresa familiar localizada na cidade de Marechal Cândido Rondon, no oeste do Paraná. Neste estudo de caso, foram levantados os fatores componentes do processo de gerenciamento familiar e identificados quais destes fatores restringem o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional. O Estudo de Caso procurou investigar, na empresa escolhida, a possibilidade de se desenvolver uma proposta capaz de contribuir para a transformação da empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

Palavras-chave: empresa familiar, organização de aprendizagem, competências, cognitivo.

ABSTRACT

PRATI, Dailson Régis. **PROPOSTA PARA TRANSFORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR EM UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM.** Florianópolis, 2002. 181f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The current social and economical conjuncture is the result of several changes that the society has gone through in the course of history. From a primitive society, in which the social system was based on small groups or tribes and where the economics was summarized in harvest, hunt and fishing, the humanity evolved into the knowledge society, in which the social system enhances diversity, equality and individualism, where the economics lost its boundaries and got a global dimension. In this new social and economical scenery, enterprises situated in different countries could see themselves disputing the same clients, due to the physical and economical boundaries fall, caused by the advancement that happened in communication and computer technology. In this new reality, the cognitive activities started being more important than the physical activities. People felt the necessity of searching for new knowledge and new competences to survive in the job market, which is getting more and more competitive, as much as the companies having to think and restructure their *modus operandis*. There was a considerable shrinking in the number of agricultures and in industrial workers and an increase in the knowledge workers, due to the arising of the intellect and technology as strong enterprising propellers. In this new scenery, where the data and information profusion is inexorable, having the capacity of transforming them into knowledge and organizational learning has become a competitive differential among enterprises. It is in this new context that family enterprises find themselves, with their virtues and debilities. As the contemporary economical market imposes a more and more cognitive, competitive and adaptive behavior to companies, family companies as much as the others have to obtain knowledge and organizational learning efficiently, constantly and fast to survive in it. However, for an organization to be able to promote the knowledge and organizational learning process, it needs to create an operational environment that makes this process possible. In this organizational context, the group work and the implicit and explicit knowledge sharing are some of the necessary prerogative so that the process happens adequately. Reviewing the literature that mentions this topic, it's understood that it's necessary to consider some basic aspects to create a favorable environment for the development of knowledge and organizational learning. In this context, the research aims to point which factors hinder the organizational learning process. To reach this aim, a study of case (instance) was accomplished in the headquarters of a company named Alfa, a family enterprise located in Marechal Cândido Rondon city, western Paraná. In this study of case, some factors included in the family managing process were exalted and which of them restrict knowledge creation and organizational learning were identified. The study of case attempted to investigate, in the chosen enterprise, the possibility of developing a tool which is able to contribute to the transformation of the family enterprise into a learning organization.

Key word: familiar company, learning organization, competence and cognitive.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

Diante das inúmeras mudanças que vem ocorrendo no contexto social e econômico, as organizações sentem a necessidade de se adaptar às novas exigências. A realidade atual está exigindo das empresas uma capacidade de aprendizagem organizacional cada vez maior.

As organizações de aprendizagem tendem a ser ágeis, flexíveis e possuem a capacidade de identificar e corrigir seus problemas rápida e sistematicamente, o que lhes permite a implantação de soluções adequadas para aumentar a eficiência de seus processos, proporcionando-lhes a eficácia.

Dentre os diversos tipos de empresas que sentem a necessidade de criar conhecimento e aprendizado organizacional, destaca-se as organizações familiares.

As empresas familiares caracterizam-se pela sociedade familiar, ou seja, existe a figura do “dono da empresa”, que pode ter sócios familiares ou não. Este tipo de sociedade costuma ser centralizadora, ou seja, todas decisões são tomadas pelo sócio majoritário (o “dono da empresa”).

Enquadrando-se nestas características, escolheu-se uma empresa localizada na cidade de Marechal Cândido Rondon, oeste do Paraná, para pesquisar seus aspectos organizacionais.

As atividades desta empresa compreendem a compra e venda de insumos agrícolas, industrialização de grãos para produção de farinha e produção de fécula, derivado da mandioca. Seus produtos são vendidos tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

A organização está em atividade há, aproximadamente, três décadas. Seu sistema gerencial é familiar, onde as decisões são centralizadas no sócio majoritário, que detém todo o controle da empresa.

Este sistema vem permitindo que a organização sobreviva adequadamente, conquistando lucratividade e expansão, ao longo de sua existência.

1.2 Definição do Problema

É pouco provável e não há evidência na literatura consultada de que, seguindo-se uma receita de preceitos, uma empresa possa alcançar um melhor desempenho e melhores resultados. Admite-se, como condição necessária, ter regras bem definidas. Entretanto, salienta-se a necessidade de outras condições, quando se trata de melhorar o desempenho e o resultado de uma organização.

Nesse sentido, a primeira questão que se levanta é se o sistema de organização familiar é capaz ou não de fornecer o contexto apropriado para o aprendizado organizacional.

Considerando que a realidade contemporânea impõe às empresas uma conduta organizacional calcada no trabalho em rede, na criação e compartilhamento do conhecimento, ou seja, aquilo que SENGE (2001) chama de *organizações que aprendem*, então surge a segunda pergunta: Caso o sistema de gestão familiar não forneça o contexto apropriado para o aprendizado, é possível, para as empresas que se encontram alicerçadas neste tipo de sistema de gestão, evoluir para uma organização de aprendizagem?

Nesse sentido, deve-se considerar também, tomando como apoio NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 139), que (...) *a criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que exige criação contínua. Como o ambiente competitivo e as preferências do cliente mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto.*

Além disto, SENGE (2001, p. 39), por sua vez, afirma que (...) *o que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das ‘organizações controladoras’ e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso as ‘disciplinas da organização que aprende’ são vitais.*

Todavia, as respostas para estas questões não são fáceis de serem obtidas. As percepções das pessoas envolvidas, particularmente no caso de empresas familiares, tendem a se opor às mudanças, como demonstra a literatura sobre o assunto.

Nesse caso, cabe a seguinte questão de pesquisa: Como as organizações familiares podem evoluir para uma organização de aprendizagem?

1.3 Objetivo Geral

Propor procedimentos para transformar uma empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

1.4 Objetivos Específicos

- Levantar os fatores componentes do processo de gerenciamento familiar;
- Pesquisar quais os fatores, em relação aos apontados na fundamentação teórica, são necessários para facilitar a criação do conhecimento e do aprendizado;
- Levantar os fatores existentes no “ambiente empresa” que possam atuar como restrições na criação do conhecimento e de aprendizagem organizacional;
- Identificar os procedimentos necessários para se implementar um processo que permita a transformação em uma organização de aprendizagem.

1.5 Justificativa

Devido à globalização, entre outros fatores, a economia deixou de ter uma dimensão territorial para ganhar uma dimensão global. Agora, empresas localizadas em diferentes países podem estar competindo pelos mesmos clientes, disputando os mesmos mercados e vislumbrando as mesmas oportunidades.

Neste contexto social e econômico, as atividades cognitivas passaram a ser mais importantes que as atividades físicas e o conhecimento passou a ser um dos principais fatores de produção, competitividade e lucratividade das organizações. Diante deste cenário, as organizações se depararam com uma nova necessidade: elas precisam saber *aprender*.

É neste contexto que todas as organizações estão inseridas e, como não podia deixar de ser diferente, as empresas familiares.

Portanto, levantar os fatores existentes no processo de gerenciamento de uma organização familiar, que dificultam e que facilitam a criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, possibilitará a identificação dos procedimentos necessários para se implementar um processo que facilite a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

A determinação dos procedimentos necessários para facilitar a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional poderá auxiliar todas as empresas familiares, que se encontram em situação similar a da empresa estudada nesta pesquisa, que estejam interessadas em se transformarem em organizações de aprendizagem.

Além deste benefício social, este trabalho pode ser utilizado pela Academia como mais um dos meios para estimular e desenvolver novas linhas de pesquisas, ou seja, novos estudos de casos direcionadas ao mesmo tema, que poderão validar, refutar ou aprimorar as propostas desta pesquisa.

1.6 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa limitou-se a um estudo de caso de uma única empresa, baseada em um sistema de gerenciamento familiar, situada na cidade de Marechal Cândido Rondon, no oeste do Paraná.

Portanto, os resultados obtidos com esta pesquisa não podem ser generalizados. Para fazer generalizações, é necessário realizar novas pesquisas em outras empresas de gerenciamento familiar.

Considerando as limitações genéricas, destaca-se que o foco principal desta pesquisa é o de propor procedimentos para transformar uma organização familiar em uma organização de aprendizagem, mediante questionários e entrevistas aplicados sobre diretores, gerentes e funcionários da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Economia e as Organizações na Sociedade do Conhecimento

Nas últimas décadas, a sociedade passou por profundas transformações devido, principalmente, ao acúmulo de conhecimento que possibilitou a evolução da tecnologia da comunicação, que facilitou sobremaneira a transmissão de dados e, conseqüentemente, de informações e conhecimento.

Um dos autores que comenta essas transformações afirma o seguinte:

(...) as mudanças que nos cercam não são meras tendências, mas fruto de forças poderosas e incontroláveis: a globalização, que abriu enormes novos mercados mas também, como corolário necessário, gerou uma gigantesca quantidade de concorrentes; a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores (...). Em torno de tudo isso surge a economia da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico (STEWART, 1998, p. 6).

Além disto, DRUCKER (2001, p. 93) também comenta que *(...) nos últimos quarenta anos, a economia mundial tem crescido mais depressa do que em qualquer época desde a ‘Revolução Comercial’ do século XVIII (...). Vinte anos atrás ninguém falava da ‘economia mundial’. O termo então era ‘comércio internacional’. A mudança do termo – e todos hoje falam da economia mundial – indica uma profunda mudança na realidade econômica.*

Comentando sobre a dimensão global da economia, DRUCKER (2001, p. 93) afirma que há *(...) vinte ou trinta anos atrás, a economia além das fronteiras de uma nação – em especial de tamanho médio ou grande – ainda podia ser vista como sendo diferente, separada, como algo que podia ser ignorado com segurança no trato da economia e da política econômica domésticas. Hoje isso é pura ilusão, mas ainda é a posição básica de muitos economistas, políticos e do público em geral (...).*

No mesmo sentido, TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 23) afirmam que nesta passagem de século, *(...) a mais impressionante mudança é a velocidade com que se caminha para uma economia interdependente: a globalização de mercados. As forças econômicas estão ultrapassando as fronteiras nacionais (...). A nova economia global deve*

ser vista como um processo de formação de uma economia integrada entre os países, bem como entre os estados de um mesmo país.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação possibilitaram um grande aumento do fluxo de informações, que provocaram um grande impacto econômico. Conforme DRUCKER (2001, p. 95), (...) *poucas coisas estimulam tanto o crescimento econômico como o desenvolvimento rápido da informação, seja em telecomunicações, dados de computador, redes de computadores ou no acesso (embora distorcido) ao mundo exterior proporcionado pelos veículos de entretenimento.*

Um fato importante a ser observado, é o de que alguns autores, ao se referirem ao atual contexto econômico, utilizam-se do termo “economia do conhecimento”. Isto deve-se, sem dúvida, ao fato de que no atual contexto econômico o conhecimento passou a ser o principal fator econômico.

Nesse sentido, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 27), definem o termo economia do conhecimento (*knowledge-based economy*) como sendo (...) *uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico. O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.*

Para melhor caracterizar a economia na sociedade do conhecimento, estes autores escolheram três leis básicas da economia capitalista, predominantes na sociedade industrial, fazendo uma análise comparativa entre ambas, para evidenciar as mudanças que ocorreram. Estas três leis referem-se à utilização da matéria-prima, às relações de mercado e ao custo do valor do produto.

Com relação à matéria-prima, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 27) alegam que (...) *na sociedade industrial, quanto mais o homem consome uma determinada matéria-prima, menos ela estará disponível. (...) Na Sociedade do conhecimento (...) quando extraímos de dentro de nós o conhecimento (...) nosso estoque de conhecimento aumenta em vez de se reduzir!*

Este comportamento do estoque de conhecimento também é comentado por STEWART (1998, p. 152-153). Porém, este autor intercambia o termo conhecimento pelo termo informação.

Segundo este autor, (...) *o fato de se ter vendido a informação para alguém não impede que se venda o mesmo item para outra pessoa, como um professor universitário que dá a mesma palestra ano após ano. Nem me impede – contanto que eu obedeça as leis de propriedade intelectual – de revender o que me foi ensinado; é isto, afinal, que os jornalistas fazem.*

Sobre as relações de mercado, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 28) afirmam que (...) *na sociedade industrial, quando alguém vende um bem perde a posse sobre ele. (...) Na sociedade do conhecimento (...) quando vendemos nosso conhecimento, sob a forma de software, por exemplo, para a organização na qual estamos trabalhando, podemos perder a propriedade sobre esse bem, mas continuamos a deter o conhecimento que possibilitou a confecção do software.*

Esta característica do conhecimento também é comentada por STEWART (1998, p. 152), o qual afirma que (...) *o conhecimento pode ser usado sem ser consumido. Ele é não-subtrativo: o fato de eu conseguir um pouco de conhecimento não diminui nem um pouco sua capacidade de obtê-lo também.*

Outra vez, a afirmação destes autores está em consenso com STEWART (1998, p. 152), o qual afirma que (...) *o custo da produção do conhecimento não é afetado pelo número de pessoas que o utilizam.*

Baseando-se nisto, pode-se presumir que na economia do conhecimento os tipos de negócios que predominarão serão aqueles que forem intensivos em conhecimento.

Segundo, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 29), há dois tipos de negócios que se enquadram nesta presunção: (...) *o primeiro em que o conhecimento é, efetivamente, o produto final (knowledge business) e o segundo em que o produto é gerado pelo uso do conhecimento (knowledge based business).*

Com base no que foi exposto até aqui, é possível afirmar que a nova economia do conhecimento exige, das organizações, o desenvolvimento de novas características para poderem sobreviver no novo contexto econômico.

Nesse sentido, estes autores apresentam uma demonstração comparativa entre as empresas da sociedade industrial e as empresas da sociedade do conhecimento, tomando por base cinco atributos. Esta demonstração está reproduzida no Quadro 1.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

ATRIBUTOS	SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	COMENTÁRIOS
Modelo de Produção	Escala	Flexível	Os produtos e serviços passam a ser customizados, ou seja, no lugar do consumidor se adaptar ao produto, é o produto que deve se adaptar ao consumidor.
Pessoal	Especializados	Polivalentes e empreendedores	O trabalhador deixa de ser especialista em uma única área e passa a ser proativo, ou seja, em vez de ficar esperando uma resposta, deve buscar uma solução, mesmo que esteja fora de sua especialidade ou que esta atribuição seja, formalmente, de outra pessoa.
Tempo	Grandes tempos de resposta	Tempo real	O tempo passa a ser uma das <i>commodities</i> (mercadorias) mais valiosas. Com isto, está se constituindo uma certa intolerância com o que é considerado desperdício de tempo. Isto reflete-se também no tempo de vida dos produtos, que passa a ser bem menor, devido às exigências dos consumidores e às inovações tecnológicas.
Espaço	Limitado e definido	Ilimitado e indefinido	O comércio passa a ser, predominantemente, eletrônico: o <i>e-commerce</i> . Ou seja, as empresas deixam de ter um endereço fixo para terem um endereço virtual, sem uma sede fixa ou endereço real. Assim, as empresas enfrentarão concorrentes que podem estar localizados em qualquer lugar do planeta.
Massa dos Produtos	Tangível	Intangível	Os produtos intangíveis, ou seja, aqueles que não podem ser vistos ou tocados, passam a ser mais valorizados do que os tangíveis, que podem ser vistos e tocados.

FONTE: CAVALCANTI (2001, p. 31).

É de se esperar que, assim como o novo contexto econômico exige uma nova postura organizacional, isto também se estenda aos funcionários destas novas organizações.

Esta afirmação assenta-se em GREEN (1999, p. 3), o qual afirma que os (...) *avanços tecnológicos, globalização e inovação estão fazendo com que a vida no trabalho mude de maneira muito rápida (...).*

Nesse sentido, SVEIBY (1998, p. 23) afirma que (...) *a maioria dos funcionários das empresas do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade – isto é, são trabalhadores do conhecimento. Seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento (...).*

Assim, atualmente a vantagem competitiva e o sucesso das empresas reside na capacidade que as mesmas tem de lidar com dados, informações e conhecimentos, convertendo-os em conhecimento e competência organizacional.

Diante disto, saber o que é dado, informação, conhecimento e competência passa a ser indispensável para que se possa entender um processo muito maior, que ocorre no interior das empresas, que é a criação do conhecimento organizacional.

2.2 Dado, Informação, Conhecimento e Competência

Como foi visto no início deste trabalho, há autores que dão denominações diferentes para a era atual. Alguns a denominam de Era da Informação, outros a chamam de Era do Conhecimento, outros, ainda, a denominam de Era do Capital Humano. O nome pela qual a era atual será conhecida pouco importa.

Nas palavras de SVEIBY (1998, p. 31), (...) *todos concordam que estamos abandonando a maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. O novo ‘sei lá o que’ parece ser intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo.*

A leitura ou observação da história recente da humanidade permite constatar que a mesma experimentou um grande aumento do fluxo de dados, informações e conhecimento, nas últimas décadas.

Este aumento deve-se, principalmente, à sofisticação dos meios de comunicação e de transmissão de dados, como rádio, televisão, telefone, *internet* e satélites.

Sendo assim, reforçando o que já foi descrito anteriormente, entender o que é dado, informação, conhecimento e competência torna-se indispensável para que se possa ter uma melhor noção sobre as transformações pelas quais a humanidade está passando.

2.2.1 Dado

Atualmente, fala-se muito na superabundância de dados disponíveis para consulta, que é observada principalmente na *internet*, onde a quantidade chega a ser assustadora. Mas o que vem a ser *dado*?

Segundo SETZER (1999, p. 2), dado pode ser definido (...) *como uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. (...) Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais (...) Como são símbolos quantificáveis, dados podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele.*

O referido autor faz uma distinção fundamental entre dado e informação, dizendo (1999, p. 4) *que o primeiro é puramente sintático e o segundo contém necessariamente semântica.*

No mesmo sentido, DRUCKER (2001, p. 67) afirma que (...) *uma 'base de dados', por maior que seja, não é informação. Ela é minério de informação. Para que a matéria-prima se transforme em informação, ela precisa ser organizada para uma tarefa, dirigida para desempenho específico, aplicada a uma decisão.*

Ou seja, o dado é descrito formalmente e não possui significado podendo, inclusive, ser armazenado em computador. Já a informação, é descrita informalmente e possui significado, como será visto a seguir.

2.2.2 Informação

Dentre os autores que tratam deste assunto, buscou-se em SVEIBY (1998, p. 47-49) uma primeira conceituação.

Este autor afirma que (...) toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto e nas situações e contém nuances das emoções. Assim, cada interpretação é única para cada indivíduo. (...) a informação é (...) não confiável e ineficiente (...) porque os receptores – não os transmissores – imprimem à informação o seu significado. O significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe.

Também no mesmo sentido, NONAKA e TAKEUCHI, (1997, p. 63-64) afirmam que a (...) *informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. (...) informação é um fluxo de mensagens (...).*

Novamente, isto pode ser confirmado em SVEIBY (1998, p. 51), o qual afirma que (...) *a informação é desprovida de significado e vale pouco. (...) o valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte.*

Seguindo no mesmo sentido, CRAWFORD (1994, p. 21) define a informação como (...) *matéria-prima para o conhecimento.*

Com base nestes autores, é possível afirmar que uma informação é constituída por um fluxo de dados, os quais devem conter semântica ou significado em potencial e devem representar algo significativo para a pessoa que os receber.

Ou seja, a informação por si só (enquanto um conjunto de dados) não tem significado, pois é a pessoa que a recebe que lhe dará significação. Só nesse momento é que um fluxo de dados se torna informação e matéria-prima para a criação do conhecimento.

2.2.3 Conhecimento

Como será visto mais adiante, o significado do conceito conhecimento não é consensual, ou seja, existem vários significados que podem ser atribuídos ao termo “conhecimento”.

Contudo, é necessário buscar uma compreensão do significado de “conhecimento”. Para tanto, recorreu-se, como ponto de partida, à obra de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Estes autores partem de uma revisão epistemológica do conhecimento.

Descrevendo a história da epistemologia ocidental, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 23-28) afirmam que há (...) *duas tradições opostas, ainda que complementares. Uma é o ‘racionalismo’, que afirma essencialmente ser possível adquirir conhecimento por dedução, através do raciocínio. A outra é o ‘empirismo’, que diz essencialmente ser possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais.*

Segundo estes autores (1997, p. 25-26), (...) *foi Platão quem desenvolveu inicialmente uma elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista. Os mesmos afirmam ainda que (...) Aristóteles, discípulo de Platão, criticou seu mestre dizendo que suas conceitualizações estavam erradas, introduzindo a perspectiva empirista.*

Conforme estes autores japoneses, posteriormente (...) *estas duas correntes epistemológicas foram herdadas por René Descartes, um racionalista continental, e por John Locke, um empirista britânico, que originaram as duas principais correntes da epistemologia moderna.*

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997, p. 23-59) e Fritjof Capra (1997, p. 49-69), demonstraram que na filosofia ocidental há uma longa tradição que separa o sujeito que conhece do objeto conhecido, também conhecida como dualismo cartesiano, conforme referido por estes autores.

Finalmente, estes autores também descrevem que houveram várias tentativas de síntese destas duas correntes filosóficas, através da elaboração de visões intermediárias, combinando o racionalismo e o empirismo.

Contudo, estes sistemas continuaram dando margem a elaborações posteriores. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi citam Immanuel Kant, Georg W. F. Hegel e Karl Marx como exemplos de pessoas que tentaram realizar a síntese destas duas correntes filosóficas.

Considerações epistemológicas à parte, agora é importante estabelecer um conceito para o termo *conhecimento*.

A palavra *conhecimento* é freqüentemente associada a vários significados e sua utilização muitas vezes pode causar dúvidas no leitor ou no interlocutor, conforme o meio de expressão utilizado.

Nesse sentido, SVEIBY (1998, p. 35) afirma que (...) *em português, a palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante.*

Diante de todos estes possíveis significados, torna-se difícil estabelecer uma conceituação precisa para o termo conhecimento.

Segundo FLEURY, et al. (2001, p.132) afirmam que (...) *o conceito de conhecimento não é consensual. A história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a uma busca sem fim para o significado do conceito de “conhecimento”.*

Diante disto, buscou-se em SVEIBY (1998, p. 35) uma primeira conceituação de conhecimento. Este autor conceitua o conhecimento (...) *como uma capacidade de agir.*

O conceito dado por Karl E. Sveiby é bastante sucinto e a única interpretação que se pode tirar dele é a de que o conhecimento tem um caráter dinâmico, o que fica implícito quando este autor fala em *capacidade de agir*.

O conhecimento também pode ser conceituado, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 63) como (...) *crença verdadeira justificada (...), como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’.* (...) *o conhecimento é criado por um fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.*

Novamente, a exemplo de Karl E. Sveiby, na conceituação dada por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi aparece o caráter dinâmico do conhecimento, neste caso de forma explícita. Porém, estes autores vão mais longe em sua conceituação, afirmando que o conhecimento advém do confronto que um indivíduo faz entre um fluxo de informações, por ele percebido, e as suas crenças pessoais.

Analogamente a estes autores japoneses, CRAWFORD (1994, p. 21) diz que (...) *A informação é a matéria-prima para o conhecimento (...) o conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico.*”.

Outra importante conceituação a ser observada é a dada por Jayme Teixeira Filho, o qual alega o seguinte:

(...) Conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos. Podemos pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença. Mas o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e – por que não? - criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações. Esta abordagem, útil para aplicações ao trabalho e às organizações, identifica o conhecimento como algo inseparável das pessoas (FILHO, 2002).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, SETZER (1999, p. 5) também afirma que o conhecimento (...) *é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém. (...) o conhecimento não pode ser descrito inteiramente – de outro modo seria apenas dado (se descrito formalmente e não tivesse significado) ou informação (se descrito informalmente e tivesse significado). Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento*

Analogamente, Jayme Teixeira Filho também afirma o seguinte:

(...) As pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, e etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias (FILHO, 2002).

Em todas estas citações pode-se observar que os autores ressaltam, além do caráter dinâmico do conhecimento, que o mesmo advém de um processo de abstração mental, realizado por uma pessoa, quando esta confronta estímulos recebidos do exterior (por exemplo, dados e informações) com seus conteúdos internos.

Além disto, as citações descritas até aqui permitem identificar que o conhecimento pode ser classificado em duas formas básicas: o conhecimento empírico, também conhecido como tácito, e o conhecimento teórico, também conhecido como explícito.

Descrever todos os tipos de conhecimento está fora das pretensões deste trabalho pois, abordar um tema como o conhecimento, em toda a sua extensão, por si só já seria o suficiente para produzir um trabalho específico, de grande proporção.

Por isso, neste trabalho optou-se por tratar dos tipos de conhecimento que guardam uma relação mais estreita com os propósitos desta pesquisa, com o intuito de torna-lo mais objetivo.

Nesse sentido, no que diz respeito aos tipos de conhecimento humano, encontrou-se em Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi uma classificação pertinente:

(...) classificamos o conhecimento humano em dois tipos. Um é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Argumentamos, contudo, que o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. XIII).

No Quadro 2, são apresentadas algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

QUADRO 2 – DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO

CONHECIMENTO TÁCITO (SUBJETIVO)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 67).

Além da distinção do conhecimento em explícito e tácito, estes autores alegam que o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões.

Sobre estas duas dimensões, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 7) afirmam que (...) *a primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo 'Know-how'. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas 'mãos maravilhosas' depois de anos de experiência. Mas, freqüentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe.*

Continuando na distinção, estes autores alegam que o conhecimento tácito possui também (...) *uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. (...) reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.*

Nota-se nas afirmações de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, que os mesmos fazem uma distinção de importância entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito atribuindo, a este último, um maior grau de importância.

Isto decorre do estudo comparativo entre as empresas japonesas e as empresas ocidentais, realizado por estes autores, no que diz respeito ao processo de criação de conhecimento organizacional. Os mesmos alegam que as empresas japonesas são mais eficientes do que as empresas ocidentais porque aquelas conseguem converter mais rapidamente os conhecimentos tácitos, de seus funcionários, em conhecimentos explícitos e disseminá-los pela empresa.

Isto deve-se, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 7), ao fato de que os ocidentais (...) *sempre partem da visão da organização como uma máquina para ‘processamento de informações’.* Essa visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Frederick Taylor a Herbert Simon. Trata-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente ‘explícito’- algo formal e sistemático.

Já, as empresas japonesas, segundo estes autores, (...) *têm uma forma muito diferente de entender o conhecimento.* (...) *Vêm o conhecimento como sendo basicamente ‘tácito’- algo dificilmente visível e exprimível.*

O reconhecimento da importância do conhecimento tácito, segundo estes autores, têm diversas implicações de suma relevância. Resumidamente, as implicações são as seguintes:

(...) Primeiro, dá origem a uma perspectiva totalmente diferente da organização – não a de uma máquina de processamento de informações, mas a de um organismo vivo. Dentro deste contexto, compartilhar a mesma compreensão a respeito do que a empresa representa, que rumo está tomando, em que tipo de mundo quer viver, e como transformar esse mundo em realidade torna-se muito mais importante do que processar informações objetivas. (...) A Segunda implicação do conhecimento tácito deriva-se naturalmente da primeira. Uma vez que se percebe a importância do conhecimento tácito, começa-se a considerar a inovação de uma forma inteiramente diferente. Não se trata apenas de reunir diversos dados e informações. Trata-se de um processo altamente individual de auto-renovação organizacional e pessoal. O compromisso pessoal dos funcionários e sua identificação com a empresa e sua missão tornam-se indispensáveis. Nesse sentido, a criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias. É o que serve de combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva ideal (...) Uma terceira implicação (...) é a de que os gerentes ocidentais precisam ‘desaprender’ sua antiga abordagem ao conhecimento (...). Precisam deixar a velha forma de pensar, segundo a qual o conhecimento pode ser adquirido, transmitido e treinado por meio de manuais, livros ou conferências. Em vez disso, precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar os insights, intuições e palpites altamente subjetivos obtidos através do uso de metáforas, imagens ou experiências (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 8-11).

Embora de forma implícita, LÉVY (1993, p. 84) também faz comentários sobre a importância do conhecimento tácito. Segundo ele, (...) *a maior parte dos conhecimentos em uso em 1990, aqueles de que nos servimos em nossa vida cotidiana, nos foram transmitidos oralmente, e a maior parte do tempo sob a forma de narrativa (histórias de pessoas, famílias ou empresas). Dominamos a maior parte de nossas habilidades observando, imitando, fazendo, e não estudando teorias na escola ou princípios nos livros.*

Toda a teoria da criação do conhecimento de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi está alicerçada na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Nas palavras destes autores (1997, p. 67), (...) *Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de ‘conversão do conhecimento’.*

Com base nesse pressuposto, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi postulam que existem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. Estes quatro modos de conversão do conhecimento serão abordados mais adiante.

2.2.4 Competência

Antes de entrar no mérito da questão, deve-se considerar que o conceito de “competência”, assim como acontece com o de “conhecimento”, também não é consensual.

Nesse sentido, FLEURY et al. (2001, p. 247) afirmam que a (...) *expressão competência tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação no mundo empresarial, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões.*

Esta controvérsia também é comentada por GREEN (1999, p. 26), o qual afirma que (...) *os conceitos de competência têm-se tornado confusos por causa das diferentes maneiras pelas quais o termo competência é utilizado por profissionais de recursos humanos e estrategistas de negócios. Não é raro ouvir-se os termos competência essencial, capacidade, valor essencial e habilidade utilizados de maneira intercambiável.*

Diante disto, torna-se difícil apresentar um conceito consensual de competência. O que pode ser feito é apresentar algumas das principais conceituações. Nesse sentido, as mesmas podem ser classificadas no âmbito individual e organizacional.

No âmbito individual, a competência pode ser conceituada segundo SETZER (1999, p. 5-6), o qual afirma que a mesma é (...) *uma capacidade de executar uma tarefa no 'mundo real'. (...) Uma pessoa é competente em alguma área se demonstrou, através de realizações passadas, a capacidade de executar uma determinada tarefa. (...) competência é uma habilidade de produzir algo em uma certa área de conhecimento. (...) Competência exige conhecimento e habilidade pessoal (...).*

Pode-se abstrair desta conceituação que a competência tem uma natureza dinâmica e decorre de experiências passadas. Isto pressupõe o domínio de certos conhecimentos e habilidades concernentes à área onde se desenvolveu uma competência. Isto implica dizer que não existe competência absoluta.

Esta abstração baseia-se em outra conceituação importante, dada por TEIXEIRA (2002, p. 33), o qual diz que a (...) *competência é um estado quantitativo e temporal de uma pessoa para executar uma tarefa ou missão. Isto quer dizer que toda competência é relativa (...).*

Competência também pode ser conceituada segundo GREEN (1999, p. 7), o qual afirma que (...) *uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho.*

Uma característica importante da competência é a de que ela, a exemplo do conhecimento, também não pode ser transmitida formalmente ou processada por um computador.

Esta afirmação assenta-se nas palavras de SETZER (1999, p. 7), o qual afirma que a (...) *Competência exige conhecimento e habilidade pessoal. (...) Por isso, é impossível introduzir competência em um computador.*

No mesmo sentido, SVEIBY (1998, p. 46) afirma que (...) *A competência não pode ser copiada com exatidão. Todos nós desenvolvemos nossa própria competência – por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição. A competência é transferida pela prática.*

Este autor afirma (1998, p. 52-53) também que o método mais eficaz de transmissão de competência é através da *tradição*, que consiste no (...) *processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. (...) Embora mais lenta que a informação para transferir fatos, a tradição é uma forma muito mais eficaz de transferir competência porque lança mão de todos os sentidos, inclusive o sexto sentido.*

Ainda, segundo SVEIBY (1998, p. 42) a competência individual consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- *Conhecimento Explícito – o conhecimento explícito envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.*
- *Habilidade – esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamentos e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.*
- *Experiência – a experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.*
- *Julgamentos de valor – são percepções que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.*
- *Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.*

Este autor chama a atenção também para o fato de que a competência, em grande parte, depende do ambiente. Segundo este autor (1998, p. 43), (...) *isto vale em especial para os componentes empíricos e da rede social da competência. Se uma pessoa se muda para um novo ambiente, ela perde competência. (...) Assim, nos setores de produção, a competência dos trabalhadores está intimamente relacionada a um determinado ambiente físico – ao que chamo de estrutura interna. Eles tem poucas alternativas fora deste ambiente.*

Outro autor que trata de competências individuais é Enio Rezende. Este autor segrega as competências individuais em categorias.

No Quadro 3, são demonstradas estas categorias de forma resumida, com base na obra deste autor.

QUADRO 3 – CATEGORIAS DIVERSAS DE COMPETÊNCIAS

Competências	Descrição
Técnicas	São de domínio de alguns especialistas. Exemplo: saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga – competência específica de motoristas de transporte de carga.
Intelectuais	Relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito; ter capacidade de percepção e discernimento das situações.
Cognitivas	Competência que é um nicho de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias; saber generalizações; saber aplicar terminologia e elaborar classificações.
Relacionais	Que envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis; saber interagir com diferentes áreas.
Sociais e políticas	Que envolvem simultaneamente relações e participações em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos, associações; saber exercer influência em grupos sociais para objetivos de interesses de associações, comunidades e regiões
Didático-pedagógicas	Voltadas para educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar obtendo resultado de aprendizagem; saber tornar interessante as apresentações; saber planejar aulas de acordo com preceitos pedagógicos.
Metodológicas	Competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplos: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimentos.
De lideranças	Que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos: saber obter adesão para causas filantrópicas; saber organizar e conduzir grupos comunitários.

FONTE: RESENDE (2000).

Já, no âmbito organizacional, FLEURY et al. (2001, p. 190), conceituam competência como sendo (...) *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*

Sintetizando as idéias de alguns autores, FLEURY et al. (2001, p. 247) classificam a competência organizacional em três dimensões: *essenciais, funcionais e individuais*. O Quadro 4 resume a classificação proposta por estes autores.

QUADRO 4 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

FONTE: FLEURY et al. (2001, p. 248).

Já, Maria Rita Gramigna, outra autora que também aborda este assunto, classifica as competências em quatro tipos, conforme o Quadro 5.

QUADRO 5 – DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Competências	Conceito
Diferenciais	Consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
Essenciais	São aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
Básicas	As necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
Terceirizáveis	As que não estão ligadas a atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

FONTE: GRAMIGNA (2002, p. 17-18).

Nota-se que estas duas propostas de dimensionamento da competência guardam uma estreita relação entre si e, tanto uma quanto a outra, guardadas as devidas diferenças, tem o mérito de dimensionar as competências de forma adequada.

É oportuno destacar o elenco de 15 competências essenciais adotadas como modelo pela MRG – Consultoria e Treinamento Empresarial, da qual Maria Rita Gramigna é diretora-presidente, e utilizadas por esta empresa para mapear as competências, conforme o Quadro 6.

Com base nestas 15 competências essenciais, a MRG mapeou as competências de vários setores de negócios, após a verificação de mais de 4.500 perfis. O Quadro 6 demonstra as competências de alguns destes setores.

QUADRO 6 – COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS POR SETORES SEGUNDO A MRG

Competências Indicadas por Setores (1997 a 2000)		
Indústria	Comércio Varejista	Prestação de Serviços
1 - Capacidade Empreendedora	1 - Capacidade Empreendedora	1 - Capacidade Empreendedora
2 - Capacidade de Trabalhar sob Pressão	2 - Capacidade de Trabalhar sob Pressão	2 - Capacidade de Trabalhar sob Pressão
3 - Comunicação	3 - Comunicação	3 - Comunicação
4 - Criatividade	4 - Criatividade	4 - Criatividade
5 - Cultura da Qualidade	5 - Cultura da Qualidade	5 - Dinamismo
6 - Flexibilidade	6 - Flexibilidade	6 - Liderança
7 - Liderança	7 - Liderança	7 - Motivação
8 - Negociação	8 - Negociação	8 - Negociação
9 - Relacionamento Interpessoal	9 - Organização	9 - Planejamento
10 - Tomada de Decisão	10 - Planejamento	10 - Visão Sistêmica
11 - Visão Sistêmica	11 - Relacionamento Interpessoal	
	12 - Tomada de Decisão	
	13 - Visão Sistêmica	

FONTE: GRAMIGNA (2002, p. 57-58)

No Quadro 7, são demonstradas as competências essenciais adotadas pela MRG para identificar as competências por setores, citadas no quadro anterior.

QUADRO 7 – ELENCO DE COMPETÊNCIAS ADOTADAS PELA MRG

Competência	Descrição
Empreendedorismo	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Tolerância à pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando respostas de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo e iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade	Facilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever posturas pessoais diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação- energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de risco.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

FONTE: GRAMIGNA (2002, p. 54-56).

Por sua vez, RESENDE (2000) conceitua competências empresariais e organizacionais como sendo (...) *as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.*

Este autor afirma que estas competências podem ser classificadas de acordo com o Quadro 8, montado com base em sua obra.

QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS E ORGANIZACIONAIS

Competências	Conceito
<i>Core competencies</i> ou competências essenciais	Principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística.
De gestão	Específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas; competência de gestão da qualidade.
Gerenciais	Capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões de trabalhos produtivas, saber administrar, convergir ações para resultados comuns.
Requeridas pelos cargos	São as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplos: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção), saber classificar documentos contábeis (auxiliar de tesouraria).

FONTE: RESENDE (2000).

Contudo, segundo DURAND (1998), FLEURY e FLEURY (2000) e GRAMIGNA (2002), as competências podem ainda ser desdobradas em três componentes básicos: *atitudes, habilidades e conhecimentos*.

Para GRAMIGNA, *atitude é (...) o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com “querer ser e querer agir”. (...) O conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, (...) determinam nossas atitudes.*

A *habilidade* é conceituada pela autora como o (...) *agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.*

Finalmente, o *conhecimento* é definido por ela como um (...) *conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa.*

Nesse sentido, VOCÊ S.A. (Outubro de 2002) afirma que (...) *na era do conhecimento, identificar competências, inventariar recursos, gerir e remunerar pessoas tendo como base habilidades, atitudes e conhecimentos necessários à estratégia dos negócios tornou-se um fator vital de competitividade.*

A respeito destas conceituações, é oportuno se fazer algumas considerações de ordem comparativa, em relação a outras conceituações já citadas neste trabalho.

No que diz respeito à *atitudes* e *habilidades*, pode-se afirmar que a autora está se referindo aos conhecimentos tácitos, pois as conceituações propostas pela mesma podem ser

apreendidas ou capturadas na conceituação proposta por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 7-8), que afirmam que o conhecimento tácito (...) *pode ser segmentado em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica é o “saber como”. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções do mundo. Reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser) e é de difícil articulação.*

Já, no que diz respeito ao *conhecimento*, pode-se afirmar que a conceituação proposta pela autora refere-se aos conhecimentos explícitos, embora a mesma limite-se a defini-lo apenas como *um conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa.*

Porém, conhecimento explícito é muito mais abrangente. NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 63) conceituam o conhecimento explícito como (...) *crença verdadeira justificada (....) como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’. (...) o conhecimento é criado por um fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.*

É oportuno destacar que é mediante a utilização das competências dos seus funcionários que uma organização cria seus ativos intangíveis e vantagem competitiva.

Nesse sentido, SVEIBY (1998, p. 9-11) afirma que (...) *as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. (...) a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.*

Para HAMEL e PRAHALAD, a vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências centrais da empresa. Para esta idéia, os autores utilizam a imagem de uma “árvore de competência”:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas (HAMEL E PRAHALAD, 1990, p.82).

Estes autores acreditam que a vantagem competitiva surge de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás de produtos de uma empresa permitindo, assim, a diversificação em novos mercados através da aplicabilidade daquilo que faz melhor. Portanto, o segredo não está em fazer grandes produtos, mas sim em um conjunto de competências únicas capazes de criar grandes produtos, e como as competências são “ocultas”, nada fácil de imitá-las.

2.3 Ativos Intangíveis

Os ativos, para a Contabilidade tradicional, são formados pelo conjunto de bens e direitos da organização, expressos em moeda.

Segundo ANTUNES (2000, p. 74), os ativos (...) *por sua vez, são classificados em ativos tangíveis e ativos intangíveis. Numa diferenciação simplista, os primeiros são aqueles que possuem existência física e os segundos são os que não a possuem.*

É possível afirmar que na realidade contemporânea, os ativos mais importantes para as organizações são os intangíveis.

Nesse sentido, referindo-se à realidade atual como *era da informação*, KAPLAN e NORTON afirmam o seguinte:

(...) as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. (...) O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis [sic] ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físico tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2-3).

No mesmo sentido, James B. Quinn, que define as empresas da atualidade como *empresas inteligentes*, também afirma que os Ativos Intangíveis são os ativos mais importantes e valiosos de uma organização.

A importância dos ativos intangíveis na realidade contemporânea também é confirmada por Karl Sveiby, o qual cita o seguinte:

(...) em 1995 as ações da Microsoft, a maior empresa de software do mundo, foram vendidas por US\$ 70, quando seu valor contábil era de apenas US\$ 7 (...). A Nucor e a Bethlehem apresentavam aproximadamente os mesmos ativos tangíveis – valores contábeis líquidos de US\$ 1,2 bilhão respectivamente, em novembro de 1995. Mas os ativos intangíveis superiores da Nucor geraram uma rentabilidade líquida de 17 por cento sobre o patrimônio em 1994, contra 3 por cento da Bethlehem Steel. Conseqüentemente, o mercado acionário proporcionou à Nucor uma valorização total de US\$ 4,6 bilhões de suas ações e apenas US\$ 1,7 bilhão à Bethlehem Steel (SVEIBY, 1998, p. 6).

Tomando-se estes dois exemplos, pode-se indagar: o que são ativos intangíveis? Do ponto de vista monetário da questão, SVEIBY (1998, p. 8-21) afirma que *(...) a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido é o valor de seus ativos intangíveis (...). só aparece de forma indireta no mercado de ações ou quando uma empresa é vendida. Neste caso, a empresa que adquire outra paga um ágio, denominado fundo de comércio, sobre o valor contábil da empresa adquirida.*

Com relação ao aspecto não-monetário da questão, EDVINSSON e MALONE (1998, p. 21) afirmam que *(...) os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa. Eles são, tipicamente, de longo prazo e de difícil avaliação precisa, até que a empresa seja vendida.*

Observa-se, nas afirmações destes três autores, que os ativos intangíveis possuem duas características básicas: não possuem existência física e são de difícil quantificação monetária. Devido a estas duas questões básicas, inúmeras tentativas de se avaliar quantitativamente os ativos intangíveis não obtiveram sucesso satisfatório, principalmente no que diz respeito ao conhecimento. Mensurar conhecimento pressupõe uma gestão do conhecimento. A literatura que trata sobre gestão do conhecimento está repleta de exemplos que não lograram êxito. Três autores que abordam a questão da gestão do conhecimento afirmam o seguinte:

(...) embora seja fácil dizer “crie uma cultura que valorize o aprendizado” ou discutir em termos gerais a economia baseado no conhecimento, os processos humanos envolvidos – criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizado – são de difícil quantificação. Com base no que sabemos sobre empresas que enfrentaram essas questões, acreditamos que o conceito de gestão do conhecimento em si seja limitado. Em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração. De fato, o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente

incontroláveis ou, ao menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso (KROGH, ICHIO e NONAKA, 2001, p. 12).

Assim como os ativos tangíveis são classificados em grupos, como Ativo Circulante, Ativo Realizável a Longo Prazo e Ativo Permanente, também os ativos intangíveis podem ser classificados em grupos.

Um dos autores que propôs uma classificação para os ativos intangíveis foi SVEIBY (1998, p. 9-21), o qual sugere que os ativos intangíveis podem ser classificados em três grandes grupos: *competência dos funcionários, estrutura interna e estruturas externas*.

QUADRO 9 – OS TRÊS TIPOS DE ATIVOS INTANGÍVEIS

ATIVOS INTANGÍVEIS	
GRUPOS	DESCRIÇÃO
Competência dos Funcionários	Envolve a capacidade de agir em diversas circunstâncias para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.
Estrutura Interna	Inclui patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e de computadores. (...) Além disso, a cultura ou espírito organizacional também é uma estrutura interna. Juntas, a estrutura interna e as pessoas constituem o que geralmente é chamado de organização.
Estrutura Externa	Inclui as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

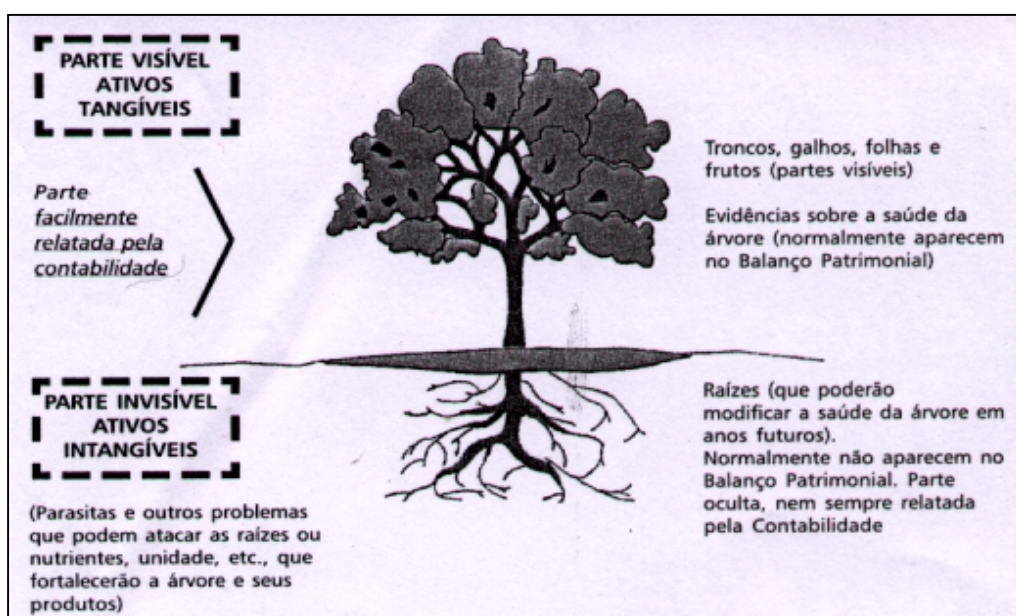
FONTE: SVEIBY (1998, p. 11-12).

Para melhor ilustrar como os ativos tangíveis e intangíveis constituem uma empresa, é oportuno citar a metáfora da árvore, idealizada por Leif Edvinsson e Michael S. Malone. Estes autores afirmam o seguinte:

Uma maneira produtiva de enxergar uma empresa (...) é olhar para ela como se fosse uma árvore. O tronco, os galhos e as folhas, que são as partes visíveis [sem grifo no original] a um observador, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. O fruto produzido por essa árvore representa os lucros e os produtos colhidos por investidores e consumidos pelos clientes. O valor oculto [sem grifo no original] de uma empresa é o sistema de raízes daquela árvore. Para que a árvore floresça e produza frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis. E da mesma maneira que a qualidade do fruto de uma árvore depende de seu conjunto de raízes, a qualidade da organização empresarial da companhia e a solidez de seu capital financeiro constituem igualmente uma função de seus valores ocultos. Cuide dessas raízes e a empresa florescerá; permita que elas sequem ou se tornem avariadas e a empresa, não importando quão sólida pareça, irá finalmente entrar em colapso e morrer (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 28-29).

A Figura 1 exemplifica a metáfora da árvore e permite uma visão clara do que estes autores querem dizer, quanto utilizam a linguagem figurada para explicar a importância dos ativos intangíveis.

Vale ressaltar a semelhança da figura de linguagem empregada por Leif Edvinsson e Michael S. Malone, utilizando uma árvore para demonstrar os ativos intangíveis e a analogia empregada por Hamel e Prahalad, para demonstrar as competências centrais da empresa (vide pg. 25), os quais também utilizam a metáfora da árvore.



FONTE: EDVINSON e MALONE (1998, p. 28).

FIGURA 1 – Metáfora da Árvore

Sobre a classificação dos ativos intangíveis, observa-se que na literatura existem diversos autores que também os agrupam em classes, tal como o fez Karl Sveiby.

Porém, cabe ressaltar que existem semelhanças e diferenças entre as propostas destes autores, conforme é demonstrado no Quadro 10.

QUADRO 10 – SÍNTESE DAS CLASSIFICAÇÕES DOS COMPONENTES INTANGÍVEIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO		
SVEIBY	ATIVO INTANGÍVEL		
	Competência do Funcionário	Estrutura Interna	Estrutura Externa
	Capacidade do Funcionário.	Patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e de computadores e cultura ou espírito organizacional.	Relações com clientes e fornecedores, bem como marcas (registradas ou não) e a reputação ou a imagem da empresa no mercado.
EDVINSON E MALONE	CAPITAL INTELECTUAL		
	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Clientes
	Capacidade, conhecimento e experiência individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação organizacional.	Infra-estrutura, capacidade organizacional, imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, a documentação e a propriedade intelectual, que inclui patentes, marcas registradas e direitos autorais.	Relacionamento de uma empresa com seus clientes.
STEWART	CAPITAL INTELECTUAL		
	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Clientes
	Pessoas e conhecimento.	Técnicas, tecnologias, aplicativos, manuais e <i>Know-how</i> .	Clientes e fornecedores.
MARCOS CAVALCANTI, ELISABETH GOMES e ANDRÉ PEREIRA	CAPITAL AMBIENTAL		
	Capital Intelectual	Capital Estrutural	Capital de Relacionamento
	Refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.	Conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, programas de computador, a cultura da organização e o modo como uma organização trabalha.	É definido como a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros.
FITZ-ENZ	CAPITAL INTELECTUAL		
	Capital Humano	Propriedade Intelectual	Processo, Cultura e Relações
	Pessoas	Inteligência ou conhecimento contido dentro dos documentos ou dos processos da organização, bem como dentro da mente de seus funcionários.	Codificação de sistemas de distribuição, métodos de manufatura e capacidades administrativas; Expectativas, rituais, tabus, recompensas e punições; Interações com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, mídia, comunidade e governo.

FONTE: SVEIBY (1998, p. 181-220).

EDVINSSON e MALONE (1998, p. 65-120).

STEWART (1998, p. 199-219).

CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 55-79).

FITZ-ENZ (2001, p. 23-113).

A primeira semelhança que pode ser observada é a que todos eles classificam os componentes intangíveis de uma organização em três classes. Os componentes intangíveis classificados em cada uma das três classes propostas por estes autores, em linhas gerais, guardam relação entre si, apresentando apenas algumas diferenças sutis.

Somente Jac Fitz-enz é que adota uma classificação um pouco diferente dos demais, o que pode ser observado consultando o Quadro 10.

A principal diferença observada entre os autores citados é que Leif Edvinsson e Michael S. Malone, Thomas A. Stewart e Jac Fitz-enz utilizam a expressão *Capital Intelectual* para designar as mesmas três classes que Karl Sveiby chama de Ativos Intangíveis.

Já, Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira utilizam a expressão *Capital Ambiental* para também designar as mesmas três classes que Karl Sveiby chama de Ativos Intangíveis.

Além disto, com exceção de Karl Sveiby, todos os demais autores citados empregam a expressão *Capital* para designar cada uma das três classes em que os mesmos agrupam os diversos componentes intangíveis de uma organização, embora estes componentes guardem uma íntima relação com os citados por Karl E. Sveiby.

Sobre a utilização da expressão *Capital* é oportuno se fazer algumas considerações:

A expressão *Capital*, quando se refere ao conhecimento, não é apropriada. Muitos autores falam em *Capital Intelectual* ao se referirem ao conhecimento.

A expressão *Capital* é originária da Sociedade Industrial e se relacionava com a matéria-prima. Não se aplica adequadamente a Sociedade do Conhecimento.

Com relação a esta consideração, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 27) alegam que (...) *na sociedade industrial, quanto mais o homem consome uma determinada matéria-prima, menos ela estará disponível. (...) Na Sociedade do conhecimento (...) quando extraímos de dentro de nós o conhecimento (...) nosso estoque de conhecimento aumenta em vez de se reduzir!*

O capital é cumulativo e seu uso pode acarretar perdas ou acumulação, enquanto que o conhecimento não sofre desgaste pelo uso. Ao contrário, cresce quando usado e desaparece quando não utilizado.

Outra questão importante relacionada à expressão *Capital* é a de que quando se vende o capital perde-se a posse do mesmo, o que não acontece com o conhecimento. Quando se vende conhecimento, não se perde este conhecimento.

A respeito desta questão, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 28) afirmam que *(...) na sociedade industrial, quando alguém vende um bem perde a posse sobre ele. (...) Na sociedade do conhecimento (...) quando vendemos nosso conhecimento, sob a forma de software, por exemplo, para a organização na qual estamos trabalhando, podemos perder a propriedade sobre esse bem, mas continuamos a deter o conhecimento que possibilitou a confecção do software.*

Esta característica do conhecimento também é comentada por STEWART (1998, p. 152), o qual afirma que *(...) o conhecimento pode ser usado sem ser consumido. Ele é não-subtrativo: o fato de eu conseguir um pouco de conhecimento não diminui nem um pouco sua capacidade de obtê-lo também.*

2.4 O Processo de Criação do Conhecimento na Empresa

Conforme KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 5), *(...) em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido ao excesso de ênfase na tecnologia da informação e em ferramentas de mensuração.*

Sendo assim, conhecer como o processo de criação do conhecimento ocorre no interior das empresas passou a ser de vital importância, à medida que o conhecimento passou a ocupar um lugar de destaque na vida das empresas.

Esta assertiva é reforçada por FLEURY, et al. (2001, p. 135), os quais afirmam que *(...) assumindo o pressuposto de que o sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os*

mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior.

Dois autores que abordaram a questão da criação do conhecimento organizacional foram Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Estes especialistas japoneses, da área de administração, desenvolveram um grande trabalho científico, cujo início se deu por volta de 1986 e que culminou em uma teoria sobre a criação do conhecimento organizacional.

2.4.1 Organização oriental X organização ocidental

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi fizeram uma análise comparativa entre o desempenho das empresas japonesas e o desempenho das empresas ocidentais, com o intuito de descobrir porquê as empresas japonesas eram mais eficientes, na criação do conhecimento, do que as empresas do ocidente.

Com base em suas investigações, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 1) afirmam (...) *que o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na ‘criação do conhecimento organizacional’.* Por criação de conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Esta capacidade, segundo eles, decorre do fato de que os orientais vêem o corpo e a mente como um todo inseparável. Por isso, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito, o que favorece a criação e a inovação, que são características mais marcantes das empresas japonesas.

Já os ocidentais, segundo estes autores, não vêem desta forma. Os ocidentais estão presos ao dualismo cartesiano e, para eles, a mente e o corpo são duas entidades separadas. Devido a isto, os ocidentais tendem a enfatizar o conhecimento explícito.

Este tipo de pensamento, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 61), (...) *deu origem a uma visão da organização como mecanismo para ‘processamento de informações’.* Segundo

essa visão, uma organização processa informações a partir do ambiente externo, para se adaptar a novas circunstâncias.

Esta visão, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, permite que as empresas ocidentais se adaptem às novas circunstâncias do ambiente externo, processando informações de fora para dentro. Entretanto, esta visão não favorece a inovação, que exige a criação de novos conhecimentos e informações, o que se dá de dentro para fora da organização.

Contudo, pode-se argumentar que, apesar das empresas japonesas aparentemente serem melhores na criação do conhecimento organizacional, as mesmas enfrentam a mais longa e mais séria recessão da história recente do Japão.

No entanto, KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 6) afirmam que (...) *o retrocesso recente de muitas empresas japonesas resultou exatamente da atenção limitada ao desenvolvimento de condições para a criação de conhecimento organizacional, o que, por sua vez, redundou no fracasso do processo de criação do conhecimento organizacional.*

2.4.2 As duas dimensões da criação do conhecimento

A teoria da criação do conhecimento de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi possui duas dimensões.

A primeira delas, denominada por eles de epistemológica, é representada pelos conhecimentos tácito e explícito, já comentados anteriormente.

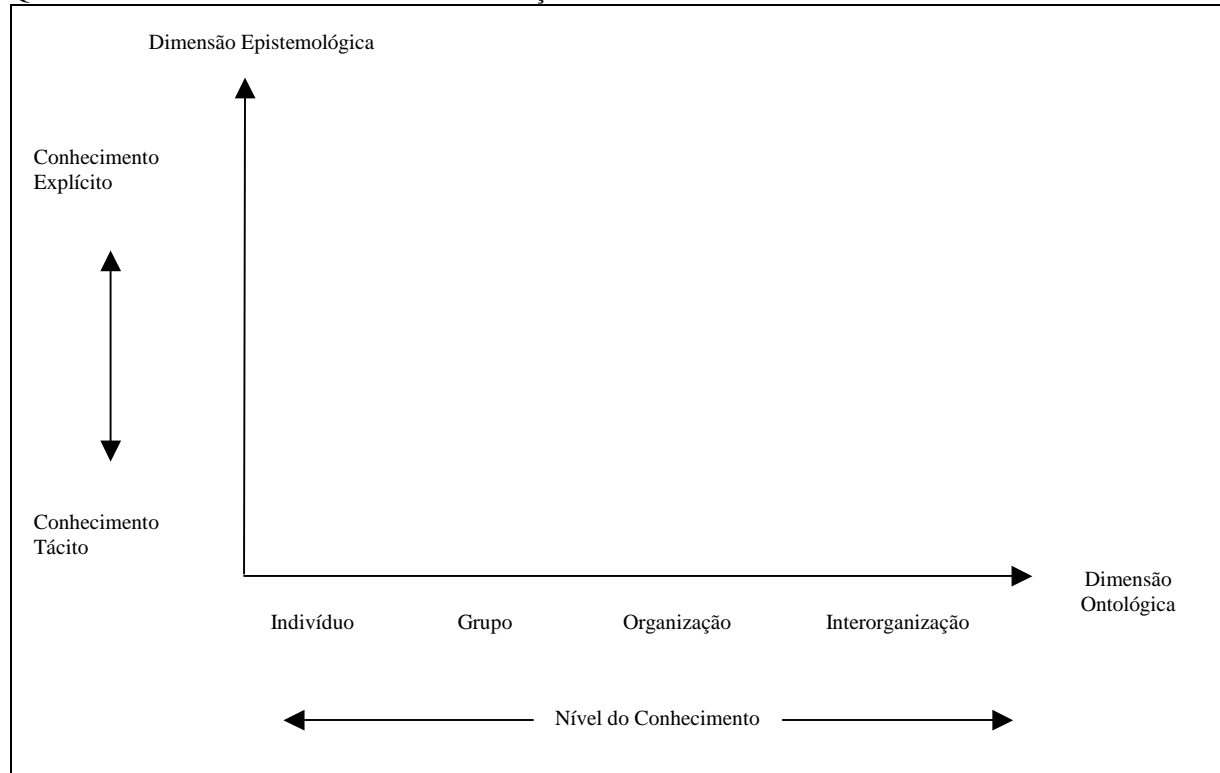
Segundo estes autores, quando se introduz a dimensão tempo, uma espiral do conhecimento é produzida.

A outra, denominada de ontológica, é representada pelo indivíduo, grupo, organização e interorganização.

Segundo eles (1997, p. 65), (...) *em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos.* A partir dos

indivíduos, o conhecimento vai se ampliando organizacionalmente, até atingir o nível interorganizacional de conhecimento. Neste caso, os referidos autores também alegam que uma outra espiral do conhecimento é produzida, quando se introduz a dimensão tempo, conforme o Quadro 11.

QUADRO 11 – DUAS DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 62).

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 103), na (...) *dimensão epistemológica* (...) *é onde ocorre a conversão do conhecimento de conhecimento tácito para conhecimento explícito*. Eles alegam que isto ocorre através dos quatro modos de conversão e das cinco condições capacitadoras, todas elas comentadas nos próximos tópicos.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 103) afirmam ainda que (...) *Uma outra espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo, no nível de equipe de projeto, é transformado em conhecimento no nível de divisão e possivelmente na empresa como um todo ou entre as organizações*.

Esta espiral também ocorre através das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional e das cinco condições capacitadoras, as quais serão comentadas adiante.

Portanto, a espiral do conhecimento inicia-se no indivíduo e vai ganhando dimensão, passando para o grupo até chegar na organização. Esses níveis não são independentes, mas interagem mútua e continuamente.

Nesse sentido, FLEURY, al. (2001, p. 136) alegam que (...) *o conhecimento pode ser distinto entre conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de organizações interagentes. A aprendizagem de know-how entre indivíduos ocorre por meio da interação dentro de pequenos grupos, freqüentemente mediante o desenvolvimento de uma linguagem ou código único.*

Justificando seu modelo da criação do conhecimento, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 67) afirmam o seguinte: (...) *Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos esta interação de ‘conversão do conhecimento’. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo ‘social’ entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.*

Para explicar a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, estes autores apontam para a utilização da linguagem figurada como uma característica-chave. Sobre este assunto, estes autores afirmam o seguinte:

(...) a linguagem figurada, que é especialmente proeminente no desenvolvimento de produto, pode se apresentar como uma metáfora ou uma analogia. (...) Através de metáforas, as pessoas reúnem o que conhecem de novas formas e começam a expressar o que sabem mas que ainda não são capazes de dizer. Como tal, a metáfora é altamente eficaz no sentido de promover o compromisso direto para com o processo criativo nos primeiros estágios da criação do conhecimento. Uma analogia é muito mais estruturada do que uma metáfora no sentido de fazer a distinção entre duas idéias ou objetos. Esclarece as semelhanças e diferenças entre duas idéias ou objetos. Nesse sentido, a analogia é um degrau intermediário entre imaginação pura e pensamento lógico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 13).

Exemplificando, estes autores citam a história do Honda City, onde os gerentes japoneses utilizaram a linguagem figurada para expressar suas intuições e *insights*, tais como, “Evolução do Automóvel” e “máximo para o homem, mínimo para a máquina”.

Com base nestes pressupostos, estes autores postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.

2.4.3 Os quatro modos de conversão do conhecimento

Com base no pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 68) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.

Eles afirmam que (...) *existem quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Estes modos – que denominamos socialização, externalização, combinação e internalização – constituem o ‘motor’ do processo de criação do conhecimento como um todo.*

QUADRO 12 – OS QUATRO MODOS DE CRIAÇÃO E OS DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO

		PARA	
		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
DE	Conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
	Conhecimento explícito	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistemico

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI, H. (1997, p. 81).

Estes quatro modos de conversão do conhecimento estão de acordo com FLEURY, al. (2001, p. 136), os quais afirmam que (...) *é possível distinguir diversos níveis de interação social por meio dos quais o conhecimento é criado na organização, e é importante que a organização seja capaz de integrar aspectos relevantes do conhecimento desenvolvido a partir dessas interações.*

No Quadro 13, é explicado de forma resumida e objetiva cada um dos quatro modos de conversão do conhecimento.

QUADRO 13 – DESCRIÇÃO DOS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

MODO DE CONVERSÃO	DESCRIÇÃO
Socialização	É um processo pelo qual um indivíduo transmite ao outro seus conhecimentos tácitos (modelos mentais ou habilidades técnicas) através do compartilhamento de experiências. Isto pode ser realizado, por exemplo, através de sessões de brainstorming.
Externalização	É um processo pelo qual o conhecimento tácito é articulado (mediante o emprego de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos) e transformado em explícito (através da linguagem formal ou de expressões matemáticas).
Combinação	É um processo pelo qual os conhecimentos explícitos são catalogados, sistematizados, combinados e categorizados, através de documentos, reuniões, banco de dados computadorizados, com o intuito de se produzir novos conhecimentos explícitos. Um exemplo de combinação é o que ocorre em cursos, treinamentos e ensino escolar e superior.
Internalização	É um processo pelo qual os conhecimentos explícitos são incorporados aos conhecimentos tácitos. Para tanto, é necessário que os conhecimentos explícitos sejam verbalizados ou transcritos em documentos e manuais e disseminados pela organização, para que os indivíduos possam incorporar os novos conhecimentos.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 69-79).

Na opinião de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 73), a externalização é o modo de conversão mais importante. Nas palavras deles, (...) *dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.*

Por outro lado, LÉVY (1993, p. 84) afirma que (...) *a maior parte dos conhecimentos em uso em 1990, aqueles de que nos servimos em nossa vida cotidiana, nos foram transmitidos oralmente, e a maior parte do tempo sob a forma de narrativa (histórias de pessoas, de famílias ou de empresas). Dominamos a maior parte de nossas habilidades observando, imitando, fazendo, e não estudando teorias na escola ou princípios nos livros.*

Esta afirmação de Pierre Lévy corresponde à Socialização, proposta por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, ou seja, não há uma concordância entre estes autores sobre o modo mais importante de transmissão de conhecimentos.

Para que a espiral da criação do conhecimento aconteça e o conhecimento organizacional ocorra, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi afirmam que é preciso que algumas condições capacitadoras sejam satisfeitas. Estes autores elegem cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, as quais serão comentadas mais adiante.

Além disto, com base nos construtos básicos descritos até aqui, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi desenvolveram um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, modelo este que, segundo eles, deve ser interpretado como exemplo ideal do processo de criação do conhecimento organizacional.

2.4.4 Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

O modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, proposto por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, compreende as seguintes fases: *Compartilhamento do Conhecimento Tácito*, *Criação de Conceitos*, *Justificação dos Conceitos*, *Construção de um Arquétipo* e *Difusão Interativa do Conhecimento*.

Segundo estes autores, o processo de criação do conhecimento organizacional consiste no seguinte:

(...) o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização. Na Segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto 'concreto' ou em um mecanismo operacional no caso de inovações 'abstratas', por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (cross-leveling of knowledge). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 96-97).

O Quadro 14, construído com base na obra Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, demonstra de forma resumida a descrição de cada uma das cinco fases do processo de criação do conhecimento.

QUADRO 14 – DESCRIÇÃO DO MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	MODO DE CONVERSÃO EQUIVALENTE
Compartilhamento do conhecimento tácito	O compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. As emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento de confiança mútua.	Socialização
Criação de conceitos	Quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe auto-organizada expressa esse modelo através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva. O modelo tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos.	Externalização
Justificação de conceitos	Envolve o processo de determinação de que os conceitos recém-criados valem realmente a pena para a organização e a sociedade. É semelhante ao processo de filtragem. Os indivíduos parecem estar justificando ou filtrando informações, conceitos ou conhecimento contínua e inconscientemente durante todo o processo.	Internalização
Construção de um arquétipo	Nesta fase, um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, ou seja, em um arquétipo. Um arquétipo pode ser considerado um protótipo no caso do processo de desenvolvimento de um novo produto. No caso de serviço ou inovação organizacional, um mecanismo operacional modelo poderia ser considerado um arquétipo. Em ambos os casos, o arquétipo é construído combinando-se o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente.	Combinação
Difusão interativa do conhecimento	O novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Esse processo interativo e em espiral, que chamamos de difusão interativa do conhecimento, ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações.	

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 95-102).

Estes autores afirmam (1997, p. 263) que (...) *o processo por meio do qual ocorre a criação do conhecimento organizacional é não-linear e interativo. Nosso modelo do processo, de cinco fases (...), difere dos modelos de processo ‘horizontais’ na medida em que ocorre ciclicamente, cruzando diversos níveis. As quatro primeiras fases ocorrem horizontalmente, mas a quinta fase ocorre verticalmente, criando camadas de atividades em diferentes níveis organizacionais (...).*

No mesmo sentido, KROGH, ICHIJIO e NONAKA (2001, p. 15-16) afirmam que (...) *a criação de conhecimento organizacional envolve cinco fases principais. (...) As cinco fases (...) são: (1) compartilhamento do conhecimento tácito, (2) criação de conceitos, (3) justificação de conceitos, (4) construção de protótipos, e (5) nivelação de conceitos.*

A proposta de criação de conhecimento destes três últimos autores é análoga à proposta de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi apresentando, apenas, sutis diferenças.

2.5 A Organização que Cria Conhecimento e Aprende

Antes de entrar nos aspectos principais das organizações que criam conhecimento e que aprendem, é oportuno fazer uma síntese das mudanças sociais e econômicas que provocaram as revoluções nas organizações, comentadas anteriormente.

Nos tópicos anteriores, viu-se que a sociedade sofreu profundas transformações impulsionada, principalmente, por evoluções na tecnologia de comunicação e de informática. Assim, a sociedade evoluiu de uma condição primitiva para a atual sociedade do conhecimento, onde a profusão de dados e informações é um fato inexorável.

Comentou-se que a economia deixou de ter uma dimensão territorial para ganhar uma dimensão global. O comércio não se restringe mais a uma cidade, região, estado ou país. Ele passou a ser global.

As empresas, além de um endereço real, passaram a ter um endereço virtual e, dessa forma, a competitividade entre as organizações também tomou dimensões globais. Empresas localizadas em diferentes países podem estar competindo pelos mesmos clientes.

Neste novo contexto social e econômico, o conhecimento passou a ser o principal fator de produção, competitividade e lucratividade das organizações. Nas palavras de STEWART (1998, p. 5), (...) *o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que os automóveis, carros, aço e qualquer outro produto da Era Industrial.*

Houve ainda uma sensível queda no número dos chamados *trabalhadores industriais* tendo, como contrapartida, um grande aumento no número dos chamados *trabalhadores do conhecimento*.

Comentou-se, que os atuais trabalhadores do conhecimento precisam saber, mais do que nunca, como transformar dados em informações e informações em conhecimento útil para as organizações, ajudando a criar, assim, os chamados *ativos intangíveis*.

Contudo, viu-se também que, para que os trabalhadores do conhecimento consigam criar conhecimentos úteis para as organizações, estas precisam dominar certos processos de criação do conhecimento organizacional, além de proporcionar o estímulo e o contexto de trabalho necessários para que este processo ocorra.

Diante deste cenário, as organizações se depararam com uma grande necessidade: elas precisam saber *aprender*.

Porém, segundo BOYETT e BOYETT (1999, p. 102), o aprendizado organizacional só começa (...) *quando começamos a compartilhar nosso conhecimento de como e/ou porquê com os outros* (...).

Nesse sentido, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p.101) afirmam que as empresas (...) *deveriam transformar-se em uma organização que aprende (learning organization), onde erros e acertos são transformados em fatores que agregam valor à empresa e ao negócio*.

Entretanto, deve-se considerar também a assertiva de SENGE (2001, p. 15), que diz que (...) *não existem 'organizações que aprendem' no sentido de dominar as respostas certas, somente algumas organizações são mais sérias e estão mais adiante que outras. (...) Além do mais, não existe uma fórmula sobre como seguir o caminho*.

Para tornarem-se *empresas que aprendem*, é necessário que as organizações passem por profundas transformações, mudando quase que totalmente sua forma de ser e agir.

Nesse sentido, uma das primeiras mudanças a serem realizadas para que as organizações consigam produzir conhecimento e, conseqüentemente, promover o aprendizado, refere-se à maneira como as pessoas pensam e agem dentro das empresas.

Nas palavras de SENGE (2001, p. 23), (...) *nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.*

Quando Peter M. Senge fala em *mudar a forma de pensar e agir*, ele quer dizer que é necessário desenvolver novas competências o que, segundo ele, pode ser feito adotando-se a visão sistêmica, principalmente.

Outra mudança importante a ser considerada é a que se refere ao processo gerencial. Para que uma organização consiga criar conhecimento e desenvolver o aprendizado, ela precisa estar fundamentada em um processo ou modelo gerencial que facilite a criação do conhecimento.

Esta assertiva está em consonância com NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 142), os quais afirmam que (...) *a experiência das empresas japonesas estudadas por nós sugere que o processo gerencial mais adequado à criação do conhecimento organizacional é radicalmente diferente dos modelos gerenciais tradicionais com os quais a maioria dos executivos está familiarizada.*

Finalmente, assim como as organizações necessitam de um modelo gerencial que facilite a criação do conhecimento organizacional, elas também necessitam de uma estrutura organizacional adequada.

Nesse sentido, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 185) afirmam que (...) *à medida que o conhecimento e a inovação tornaram-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa. (...) Precisamos de uma estrutura organizacional que apóie o processo gerencial.*

Baseando-se nesta contextualização, pode-se inferir que para uma organização criar conhecimentos e aprendizagem, deve-se levar em conta no mínimo os seguintes aspectos:

- Competências pessoais e organizacionais;
- Processo gerencial, e;
- Estrutura organizacional.

Contudo, observou-se que na literatura que trata sobre as organizações que criam conhecimento e que aprendem, poucos autores abordam estes três aspectos conjuntamente e de modo abrangente.

Por isso, neste tópico estes três aspectos serão tratados individualmente, como categorias. Em cada uma delas, serão descritas as visões de alguns autores que tratam dos assuntos a elas relacionados.

Contudo, antes de qualquer coisa é importante destacar a afirmação de KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 5), os quais dizem, de forma convicta que (...) *estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento.*

Na opinião destes autores, a gerência das organizações deve estimular a criação do conhecimento, ao invés de ficar preocupada em controlar e mensurar o conhecimento. Eles afirmam ainda o seguinte:

(...) em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem se reduzido ao excesso de ênfase na tecnologia da informação e em ferramentas de mensuração. A gestão do conhecimento, em vez da criação de conhecimento, tem sido objeto de discussões freqüentes no mundo dos negócios. Contudo, o termo 'gestão' implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, pelo menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso. Sob nossa perspectiva, os gerentes devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la (...) (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p. 5).

2.5.1 Competências individuais e organizacionais

Partindo das afirmações de FLEURY et al. (2001, p. 190), os quais definem competência como sendo (...) *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*, pode-se afirmar que uma das competências essenciais para que uma organização produza conhecimento e aprendizado está na forma pela qual seus funcionários pensam e agem.

Nesse sentido, um dos mais importantes autores que tratam sobre a forma de pensar e agir dos membros de uma organização é Peter M. Senge. Os esforços deste autor se concentram, basicamente, em *disciplinar* o pensamento e o comportamento das pessoas que integram uma organização.

Segundo SENGE (2001, p. 39), (...) *o que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das 'organizações controladoras' e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso as 'disciplinas da organização que aprende' são vitais.*

Contudo, pode-se indagar: as organizações que aprendem são realmente possíveis? SENGE (2001, p. 37) afirma que sim.

Segundo ele, (...) *as organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes. (...) as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.*

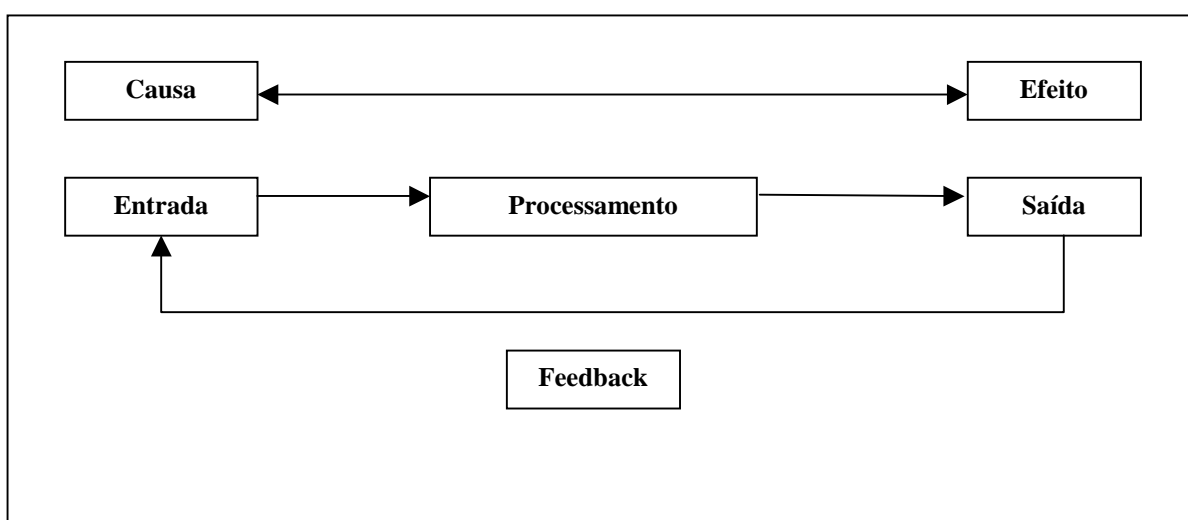
Entretanto, atualmente, o pensamento sistêmico é uma das ferramentas mais necessárias para se produzir o aprendizado, pois esta forma de pensamento é extremamente importante para identificar as cadeias de casualidade ou círculos de causa e efeito.

Nesse sentido, BOYETT e BOYETT (1999, p. 138) afirmam que (...) *uma importante deficiência de aprendizado na maioria das pessoas é a incapacidade de ver a cadeia de casualidade formada por informação, ação e resultado.*

Muitos são os estudiosos que têm procurado aplicar a teoria geral dos sistemas a seus diversos campos. MOTTA (2001, p.74) afirma que (...) *no caso particular das ciências sociais, o modelo do sistema aberto tem revelado enormes potencialidades, quer pela sua abrangência, quer pela sua flexibilidade.*

Nesse sentido, KROETZ (2000, p. 25) afirma que (...) *a abordagem sistêmica entende que o objeto de estudo de qualquer ciência pode ser considerado um sistema aberto e a existência de um sistema implica a consecução de objetivos, reagindo sempre globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Há uma relação de causa e efeito entre os diferentes elementos do sistema.*

A Figura 2 ilustra bem as afirmações deste autor.



FONTE: KROETZ (2000, p. 25).

FIGURA 2 – Abordagem Sistêmica

Este autor acrescenta ainda que (...) *os sistemas são classificados, quanto à natureza, em abertos ou fechados. Os abertos permanecem sempre expostos aos fatos externos e internos, modificando-se de acordo com os vários níveis de dependência e interligação, enquanto os sistemas fechados são alheios às exterioridades e sobrevivem sem os contatos com o ambiente.*

Uma organização é um sistema aberto e, como tal, apresenta nove características básicas, as quais estão resumidas no Quadro 15:

QUADRO 15 – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO (SISTEMA ABERTO)

Característica	Descrição
Importação de energia	A organização recebe insumos do ambiente, ou seja: matéria-prima, mão-de-obra, etc.
Processamento	A organização processa esses insumos com vistas a transformá-los em produtos, entendendo-se como tal: produtos acabados, mão-de-obra treinada, etc.
Exportação de energia	A organização coloca seus produtos no ambiente.
Ciclos de eventos	A energia colocada no ambiente retorna à organização para a repetição de seus ciclos de eventos.
Entropia negativa	Entropia é um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à homogeneização e, finalmente, à morte. A organização, porém, através da reposição qualitativa de energia pode resistir ao processo entrópico. A esse processo reativo chamamos entropia negativa.
Informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação	Os insumos recebidos pela organização podem ser também informativos, possibilitando a esta o conhecimento do ambiente e do seu próprio funcionamento em relação a ele. O processo de codificação permite à organização receber apenas as informações para as quais está adaptada e o controle por retroalimentação, a correção dos desvios.
Estado estável e homeostase dinâmica	Para impedir o processo entrópico, a organização procura manter uma relação constante entre exportação e importação de energia, mantendo dessa forma o seu caráter organizacional. Entretanto, na tentativa de se adaptar, a organização procura absorver novas funções, ou mesmo subsistemas. Tal processo de expansão faz com que ela assuma sequencialmente estados estáveis de níveis diferentes.
Diferenciação	Em função da entropia negativa a organização tende à multiplicação e a elaboração de funções, o que determina também multiplicação de papeis e diferenciação interna.
Equifinalidade	Não existe uma única maneira certa de a organização atingir um estado estável. Tal estado pode ser atingido a partir de condições iniciais e através de meios diferentes.

FONTE: MOTTA (2001, p. 92-97).

Seguindo esta tendência, para que as organizações consigam promover o aprendizado individual e organizacional, Peter M. Senge afirma que as mesmas precisam adotar o pensamento sistêmico, como pressuposto básico.

Este autor faz esta afirmação devido ao fato de que principalmente no Ocidente, como já foi visto anteriormente, as pessoas e as organizações estão fortemente fundamentadas no pensamento cartesiano.

Assim, SENGE (2001, p. 110) identifica dois tipos diferentes de *feedback* como elementos básicos do pensamento sistêmico: o *feedback de reforço* e o *feedback de equilíbrio*.

Além destes dois tipos de *feedback's*, Peter M. Senge cita também outro elemento básico do pensamento sistêmico: a *defasagem*.

Estes três elementos básicos do pensamento sistêmico são descritos, resumidamente, no Quadro 16.

QUADRO 16 - FEEDBACK DE REFORÇO, DE EQUILÍBRIO E DEFASAGEM

Feedback de Reforço	Feedback de Equilíbrio	Defasagens
Os processos de <i>feedback</i> de reforço (ou de amplificação) são os propulsores do crescimento. (...) As pequenas mudanças se acentuam. Qualquer movimento que ocorra é amplificado, produzindo mais movimentos na mesma direção. (...) Alguns processos de reforço (amplificadores) são "círculos viciosos", nos quais as coisas começam mal e pioram à medida que crescem. (...) Também há "círculos virtuosos" – processos que se reforçam na direção desejada.	O <i>feedback</i> de equilíbrio (ou de estabilização) entra em ação sempre que existe um comportamento orientado para uma meta. (...) Em um sistema de equilíbrio (estabilização), existe uma autocorreção que tenta manter a meta ou o objetivo.	As defasagens são o tempo transcorrido entre as ações e as conseqüências. (...) Praticamente todos os processo de <i>feedback</i> têm alguma forma de defasagem.

FONTE: SENGE (2001, p. 110-121).

Com base nos três elementos básicos do pensamento sistêmico, descritos neste quadro, este autor afirma que nem todos os problemas gerenciais são específicos. Ele afirma o seguinte:

(...) somos prisioneiros de estruturas que desconhecemos. Uma das novas percepções mais importantes e potencialmente mais poderosas que surgem do novo campo do pensamento sistêmico é que determinados padrões de estrutura ocorrem repetidas vezes. Esses “arquetipos de sistema” ou “estruturas genéricas” são o segredo para aprendermos a ver as estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais. Os arquetipos de sistema – que são em número reduzido – sugerem que nem todos os problemas gerenciais são específicos, algo que os gerentes experientes sabem intuir (SENGE, 2001, p. 123).

Por isso, SENGE (2001, p. 125) afirma que (...) *todos os arquetipos são compostos dos alicerces básicos de um sistema: processo de reforço, processos de equilíbrio e defasagens.*

No Quadro 17, são apresentados, resumidamente, alguns dos arquetipos descritos por este autor:

QUADRO 17 – RESUMO DE ARQUÉTIPOS DE SISTEMA

Arquétipo	Descrição	Princípio Gerencial	Onde é Encontrado
Limites ao Crescimento	Um processo se auto-alimenta para produzir um período de crescimento ou de expansão acelerada. Em seguida, o ritmo de crescimento começa a se desacelerar (muitas vezes inexplicavelmente para os participantes do sistema) e finalmente para, e pode até mesmo reverter-se e iniciar um colapso acelerado.	Não force o processo de reforço (do crescimento), elimine (ou enfraqueça) a fonte de limitação.	Um novo empreendimento que cresce rapidamente até chegar a um tamanho que requer habilidades de gestão mais profissionais e uma organização formal; uma equipe de um novo produto que funciona muito bem até que seu sucesso a faz incorporar um número excessivo de novos membros que não compartilham o estilo de trabalho nem os valores dos membros fundadores.
Transferência de Responsabilidade	Uma “solução” de curto prazo é utilizada para corrigir um problema, o que produz resultados imediatos aparentemente positivos. Quanto mais essa solução vai sendo aplicada, menos se utilizam as medidas corretivas fundamentais de longo prazo. Com o tempo, as capacidades e habilidades para a solução fundamental podem se atrofiar ou se tornar incapazes, levando a uma utilização ainda maior da solução paliativa.	Foco na solução fundamental. Se a solução sintomática for imperativa (devido a defasagens na solução fundamental), use-a para ganhar tempo enquanto estiver trabalhando na solução fundamental.	Vender mais para clientes já existentes, em vez de ampliar a base de clientes (...); pagamento de contas através de empréstimos, em vez de praticar a disciplina orçamentária.
Escalada	Duas pessoas ou organizações vêm sua prosperidade como dependente de uma vantagem relativa sobre a outra. Toda vez que um lado sai na frente o outro fica mais ameaçado, levando-o a agir de forma mais agressiva para restabelecer sua vantagem, o que ameaça o primeiro, aumentando sua agressividade, e assim por diante.	Procure uma forma de os dois lados “saírem ganhando” ou de concretizarem seus objetivos.	Estimativas orçamentárias em aumento: à medida que alguns grupos aumentam suas estimativas, outros vêm-se fazendo a mesma coisa para conseguir um “pedaço do bolo”, o que leva todos a aumentar ainda mais a estimativa.

FONTE: SENGE (2001, p. 407-420).

Referindo-se aos arquétipos, BOYETT e BOYETT (1999, p. 138) afirmam que (...) *um número relativamente pequeno de arquétipos, ou padrões de comportamento, pode ilustrar muitos dos problemas que as pessoas causam a si mesmas e às organizações devido à incapacidade de pensar sistematicamente.*

Segundo SENGE (2001, p. 143), o principal resultado prático do pensamento sistêmico (...) *é a alavancagem – a identificação de onde as ações e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras. Muitas vezes, a alavancagem segue o princípio da economia dos meios: os melhores resultados provêm não de esforços em larga escala, mas sim de pequenas ações bem focalizadas.*

Uma das formas de se produzir a alavancagem é justamente identificar os arquétipos de sistemas que estão se desenvolvendo em uma organização e direcionar as ações e mudanças estruturais nos motivos subjacentes aos mesmos.

Outra questão importante a ser considerada no processo de aprendizagem são as deficiências que podem ocorrer neste processo.

As dificuldades de aprendizagem podem ser encontradas tanto nas pessoas como nas organizações.

Esta afirmação assenta-se na proposição de SENGE (2001, p. 51), o qual afirma que (...) *não é por acaso que a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir (não só nas organizações mas em uma perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem.*

A necessidade de se identificar e corrigir as deficiências de aprendizagem, tanto das pessoas quanto das organizações, torna-se crescente, na medida em que o mercado vai exigindo cada vez mais rapidez e competências, nas tomadas de decisões, e flexibilidade para se ajustar as rápidas mudanças que ocorrem na sociedade e na economia.

As organizações que ignoram esta necessidade, na maioria das vezes, sucumbem sem se dar conta das causas subjacentes à sua extinção.

Estas afirmações estão em consonância com SENGE, o qual afirma que (...) *na maioria das empresas que “desaparecem”, há muitos indícios prévios da existência de problemas. Entretanto, esses indícios são ignorados, mesmo quando alguns gerentes têm ciência deles. A organização como um todo não consegue reconhecer as ameaças iminentes, compreender-lhes as implicações ou a elas encontrar alternativas.*

Nesse sentido, o autor identifica sete deficiências ou dificuldades de aprendizagem no meio organizacional. Estas sete deficiências de aprendizagem estão demonstradas no Quadro 18.

QUADRO 18 - RESUMO DAS SETE DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

DEFICIÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Eu Sou o Meu Cargo	Somos treinados para sermos leais ao cargo que ocupamos – tanto que o confundimos com a nossa própria identidade. (...) Quando as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Além disso, quando os resultados são frustrantes, talvez seja muito difícil descobrir as razões. Resta apenas presumir que alguém “fez alguma besteira”.
O Inimigo Está Lá Fora	Existe em cada um de nós uma propensão de encontrar alguém ou algo, uma razão externa para culpar quando as coisas não dão certo. (...) Na verdade, a síndrome de “o inimigo está lá fora” é um subproduto de “eu sou o meu cargo”, e das formas não sistêmicas de olhar o mundo favorecidas por essa abordagem.
A Ilusão de Assumir o Controle	Freqüentemente, os gerentes proclamam a necessidade de assumir o controle ao enfrentar problemas difíceis. (...) Em especial, “ser proativo” normalmente é considerado antídoto para “ser reativo” – esperar até que a situação fuja do controle para tomar uma atitude. (...) Com bastante freqüência, “proatividade” é reatividade disfarçada. (...) A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos problemas. É um produto da nossa maneira de pensar, e não do nosso estado emocional.
A Fixação em Eventos	Na verdade, nossa fixação nos eventos é parte de nossa programação evolutiva. (...) A ironia é que hoje as principais ameaças à sobrevivência, tanto nas organizações quanto em nossas sociedades, não vêm dos eventos súbitos mas de processos lentos e graduais. (...) Não se pode manter a aprendizagem generativa em uma organização se a mentalidade das pessoas for dominada pelos eventos de curto prazo. Se nos concentrarmos neles, a alternativa mais eficaz é prever o evento antes que ocorra, para que possamos reagir da melhor forma possível. Mas não aprendemos a criar com isso.
A Parábola do Sapo Escaldado	A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência aparece com tanta freqüência nos estudos sistêmicos dos fracassos das empresas que está dando origem à parábola do “sapo escaldado”. (...) Para aprendermos a identificar processos lentos e graduais, precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto aos drásticos.
A Ilusão de Aprender Com a Experiência	O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. (...) Cada um de nós tem um “horizonte de aprendizado”, uma amplitude de visão no tempo e no espaço dentro da qual avaliamos nossa eficácia. Quando nossas atitudes geram conseqüências que se estendem além do nosso horizonte de aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta. Aí está o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes.
O Mito da Equipe Gerencial	(...) a “equipe gerencial”, um conjunto de gerentes sensatos e experientes que representam as diferentes funções e áreas de <i>expertise</i> da organização. Juntos, espera-se que identifiquem questões interfuncionais complexas, críticas à organização. Todavia, (...) com muita freqüência, as equipes tendem a gastar seu tempo lutando pelo seu pedaço, impedindo que qualquer coisa as faça parecer pessoalmente incompetentes e fingindo que todos apóiam a estratégia coletiva da equipe - mantendo a aparência de um grupo coeso.

FONTE: SENGE (2001, p. 52-58).

SENGE (2001, p. 59) afirma que (...) *convivemos com essas deficiências de aprendizagem há muito tempo. (...) é preciso enxergá-las mais claramente – pois, com assiduidade, elas se encontram perdidas em meio aos violentos eventos do dia-a-dia.*

Buscando derrubar as barreiras que impedem as organizações de aprender, Peter M. Senge também desenvolveu um conjunto de disciplinas, as quais ele denominou de *disciplinas da organização que aprende*.

Estas disciplinas, em número de cinco, são as seguintes: *Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe* e *o Pensamento Sistêmico*.

Discorrendo sobre suas cinco disciplinas, SENGE (2001, p. 40) afirma que as mesmas (...) *estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Embora desenvolvidas em separado, cada uma delas (...) será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto*.

Nas palavras de SENGE (2001, p. 44), uma disciplina pode ser entendida como um (...) *caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica – há pessoas que nascem com um “Dom”, mas todos podem ter proficiência através da prática*.

Outra importante afirmação de SENGE, é a de que (...) *praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se “chega” a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas. Jamais podemos dizer “somos uma organização que aprende”, da mesma forma que não podemos dizer “sou uma pessoa iluminada”. Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância*.

Vale lembrar que o próprio Peter M. Senge nega a autoria das cinco disciplinas que ele propõem em sua obra.

Nas palavras dele (2001, p. 48), (...) *não clamo para mim o crédito pela criação das cinco grandes disciplinas (...). As cinco disciplinas descritas a seguir representam as experiências, as pesquisas, os escritos e as invenções de centenas de pessoas*.

No Quadro 19, é apresentado um resumo das cinco disciplinas propostas por Peter M. Senge. Neste quadro, apesar de ser um resumo, apresenta-se a essência destas cinco disciplinas.

QUADRO 19 - AS CINCO DISCIPLINAS ESSENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

DISCIPLINAS ESSENCIAIS	DESCRIÇÃO
Domínio Pessoal	É a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente.
Modelos Mentais	São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. (...) Muitas idéias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocados em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos.
Visão Compartilhada	Envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. (...) Quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem.
Aprendizagem em Equipe	Esta disciplina começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. (...) Envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa freqüentemente são profundamente enraizados na forma de operação da equipe. Se não forem detectados, minam a aprendizagem. Se percebidos, e trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem.
Visão Sistêmica	O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. (...) O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

FONTE: SENGE (2001, p. 40-48).

A idéia subjacente a estas cinco disciplinas e a de torna-las um meio ou caminho pelo qual as pessoas e as organizações consigam alcançar um aprendizado contínuo, para conquistarem determinadas habilidades ou competências necessárias à sua sobrevivência, através da autodisciplina.

Além disso, SENGE (2001, p. 59) afirma que as cinco disciplinas (...) *podem atuar como antidotos* contra as sete deficiências de aprendizagem, comentadas anteriormente.

Ademais, o domínio destas cinco disciplinas permite que se identifique os *arquétipos de sistema*, possibilitando que os mesmos sejam corrigidos rapidamente ou que sejam evitados.

Contudo, além da visão sistêmica, para que uma empresa promova o processo de criação do conhecimento e do aprendizado organizacional a mesma necessita também de determinadas competências que favoreçam tal processo.

Diante desta necessidade, torna-se necessário um método ou um programa que possibilite a identificação dos tipos de competências indispensáveis para que uma organização consiga promover a criação do conhecimento e do aprendizado pessoal e organizacional.

Nesse sentido, GRAMIGNA (2002, p. 21) afirma que em um processo de determinação das competências essenciais, deve-se levar em conta algumas premissas básicas, que resumem-se nas seguintes:

1. *Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;*
2. *Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.*
3. *Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.*
4. *Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.*

Segundo a autora, essas premissas (...) *devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos.*

Partindo-se dessas premissas básicas, o próximo passo, segundo GRAMIGNA (2002, p. 23), consiste em (...) *definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções, e delinear os perfis.*

Esta autora justifica esta afirmação (2002, p. 41) dizendo que (...) *nas diversas áreas de atividade humana, são valorizados os que se destacam por possuir um domínio de competências superior ao da maioria.*

Para a definição das competências necessárias a cada uma das áreas organizacionais, esta autora sugere um formulário de orientação para o desdobramento das competências. Este formulário está reproduzido no Quadro 20.

QUADRO 20 – FORMULÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA O DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Competências – Conceitos e Dados de Observação
GRUPO DE FUNÇÃO OU ÁREA:
COMPETÊNCIA E CONCEITO:
ATITUDES ESPERADAS:
HABILIDADES:
CONHECIMENTOS:
PESO:

FONTE: GRAMIGNA (2002, p. 113).

No processo de definição das competências essenciais para cada grupo de função ou área, ainda pode-se levar em conta os tipos de inteligências necessárias para uma determinada competência.

A autora justifica a consideração das inteligências dizendo (2002, p. 41) que (...) *o contexto em que está situado nosso mercado, reforça a idéia do profissional de vanguarda como um ser inteligente, que saiba lidar com paradoxos e se adaptar às diversas mudanças do ambiente, com competência para inovar, criar e gerar resultados. As expressões “competência” e “inteligência” caminham lado a lado.*

Nesse sentido, a referida autora afirma ainda que (...) *o campo das competências é vasto e agrega sete tipos de inteligências humanas*, o que está de acordo com GARDNER (1993).

No Quadro 21, foram reproduzidas as sete formas de inteligência que podem exercer influência nas atividades profissionais.

QUADRO 21 – AS SETE FORMAS DE INTELIGÊNCIA HUMANAS

Inteligência	Exemplos	Influência na Atuação Profissional
Linguística	Dom de poetas, escritores e oradores, que fazem uso corrente e fluido da linguagem.	No dia-a-dia, qualquer profissional necessita comunicar-se de todas as formas possíveis. Dominando a inteligência linguística, agirá com maior desenvoltura nos seus diversos papéis.
Lógico-matemática	Presentes nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador de suas ações.	Aquele que possui este tipo de inteligência apresenta habilidade no desenvolvimento de estratégias, na avaliação de planos, na análise imparcial de dados e fatos significativos para o negócio, o que influencia sobremaneira na qualidade de sua tomada de decisões.
Musical	Habilidade daqueles que são atraídos pelos sons. Com a música, obtêm ritmos, sons e melodias que fazem a história da arte.	Respeitar ritmos (dos outros e próprios), perceber os diversos tons das pessoas, tornar o ambiente harmonioso e motivador são elementos essenciais na atuação profissional. Qualidade de vida no trabalho é uma bandeira hasteada nos novos tempos.
Espacial	Observada nos profissionais que apreciam o visual – geralmente pintores, escultores, pilotos de aeronaves, asa-delta etc.	“Ocupar espaços de forma assertiva” e “deixar espaços para o crescimento da equipe de colaboradores”: eis um alerta àqueles que querem se engajar no perfil das empresas de vanguarda. Pilotar um time, esculpir um projeto, apreciar os resultados estão na ordem do dia.
Cinestésica	Domínio corporal e do movimento, presente em atores, dançarinos e desportistas.	Deslocar-se, movimentar-se nos vários contextos empresariais, conhecer as diversas realidades, disponibilizar competências e colaborar para o “gol”. Atitudes que ajudam a “tocar” na sensibilidade e motivação das pessoas.
Interpessoal	Capacidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade. Capacidade de influir no comportamento do outro. Está presente nos profissionais de vendas, mestres e terapeutas.	Uma das competências mais exigidas na atualidade. Hoje é considerado um bom profissional aquele que consegue formar ou participar de times, fortalecer equipes e desenvolver talentos.
Intrapessoal	Capacidade de auto conhecimento. Consciência do próprio potencial, debilidades, temores e sonhos. Tal inteligência exige autodisciplina e perseverança.	O auto conhecimento conduz ao desenvolvimento pessoal. Todas as outras inteligências são influenciadas pela intrapessoal. Conhecer-se, olhar para si, descobrir-se faz parte da caminhada de todas as pessoas de sucesso.

FONTE: GARDNER (1993).
GRAMIGNA (2002).

Outra proposta de mapeamento das habilidades e competências é a sugerida por CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 56-79). Porém, estes autores sugerem um mapeamento das habilidades e competências somente dentro de cada uma das áreas que compõem aquilo que eles chamam de *capital ambiental*.

Segundo os mesmos, capital ambiental (...) *é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida.*

Estes autores afirmam que o capital ambiental é composto por três tipos de capitais: *capital intelectual*, *capital estrutural* e *capital de relacionamento*. No Quadro 22, apresenta-se um resumo do capital ambiental e seus componentes.

QUADRO 22 – RESUMO DO CAPITAL AMBIENTAL E SEUS COMPONENTES

CAPITAL AMBIENTAL		
Capital Intelectual	Capital Estrutural	Capital de Relacionamento
Refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.	Conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, programas de computador, a cultura da organização e o modo como uma organização trabalha.	É definido como a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros.

FONTE: CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 56-79).

Com base nesta estrutura, estes autores sugerem que seja aplicado o seguinte mapa, para cada uma das atividades que compõe os processos de negócio de uma empresa.

QUADRO 23 – QUAIS AS HABILIDADES E/OU COMPETÊNCIAS DE QUE PRECISAMOS PARA...

Ativos Ações	Capital Intelectual (CI)	Capital de Relacionamento (CR)	Capital Estrutural (CE)
Desenvolver ou Criar			
Captar ou Monitorar			
Usar			

FONTE: CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001, p. 76).

Ainda, segundo estes autores, este mapa deverá ser aplicado para cada um dos três componentes do capital ambiental, ou seja, para o capital intelectual, para o capital de relacionamento e para o capital estrutural.

2.5.2 O Processo gerencial

No que se refere ao processo gerencial, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi elegem três modelos gerenciais dominantes: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo), o modelo *bottom-up* (de-baixo-para-cima) e o modelo *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo).

O Quadro 24, resume a descrição de cada um dos três modelos relacionados aos processos gerenciais comentados por estes autores.

QUADRO 24 – OS TRÊS PROCESSOS GERENCIAIS PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

PROCESSO GERENCIAL	DESCRIÇÃO
Top-down	Uma organização <i>top-down</i> é moldada como uma pirâmide, se visualizarmos as relações duais de altos gerentes <i>versus</i> gerentes médios e gerentes médios <i>versus</i> funcionários da linha de frente. (...) A gerência top-down é basicamente o modelo hierárquico clássico. (...) Concebe a criação do conhecimento dentro dos limites da perspectiva de processamento de informações. Informações simples e selecionadas sobem a pirâmide chegando aos executivos, que usam essa informações para criar planos e ordens, que descem a hierarquia. As informações são processadas usando a divisão do trabalho, com a alta gerência criando os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Os conceitos da alta gerência tornam-se condições operacionais para os gerentes de nível médio, que decidirão os meios a serem utilizados para realizá-los. As decisões dos gerentes de nível médio, em contrapartida, constituem as condições operacionais para os funcionários da linha de frente, que implementarão as decisões. No nível de linha de frente, a execução torna-se sobretudo uma tarefa de rotina.
Bottom-up	A gerência bottom-up é basicamente uma imagem da gerência top-down refletida no espelho. (...) Em lugar da hierarquia e da divisão do trabalho, há autonomia. Em lugar de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado e, em grande parte, controlado, na base. A organização bottom-up tem um formato plano e horizontal. Com a eliminação da hierarquia e da divisão do trabalho, a organização pode ter apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o topo e a linha de frente. Os altos gerentes dão poucas ordens e instruções e servem como patrocinadores de funcionários empreendedores da linha de frente. O conhecimento é criado por esses funcionários, que trabalham como agentes independentes e isolados, preferindo agir por conta própria. Há pouco diálogo com os outros membros da organização, vertical e horizontalmente. A autonomia, e não a interação, é o princípio operacional chave. Determinados indivíduos, e não um grupo de indivíduos que interagem mutuamente, criam conhecimento.
Middle-up-down	Colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força-tarefa, através de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários da linha de frente. O processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa. (...) No modelo middle-up-down, a alta gerência cria uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 141-148).

Segundo estes autores, os modelos *top-down* e *bottom-up* são os modelos gerenciais dominantes. Na opinião destes autores (1997, p. 141) estes dois modelos são (...) *inefcazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional*.

Criticando estes dois modelos, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 143-144) alegam que (...) *o modelo top-down é adequado para lidar com o conhecimento explícito. Mas quando se*

trata de controlar a criação do conhecimento a partir do topo, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma organização. (...) O modelo top-down fornece apenas conversão parcial focalizada na combinação (explícito para explícito) e na internalização (explícito para tácito).

Também criticando o modelo *top-down*, TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 13) afirmam que (...) *até o final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, em que as várias áreas vivenciavam o “seu negócio” e se comunicavam através dos canais formais da hierarquia. Sua integração ficava assim comprometida, e a responsabilidade dos gerentes, restrita aos limites de seus setores.*

Continuando em suas críticas, NONAKA e TAKEUCHI afirmam que (...) *o modelo bottom-up, por outro lado, é adequado para lidar com o conhecimento tácito. Mas sua ênfase na autonomia faz com que seja extremamente difícil disseminar e compartilhar esse conhecimento dentro da organização. (...) O modelo bottom-up executa apenas parte da conversão focalizada na socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito).*

Para solucionar os problemas apresentados por estes dois modelos gerenciais, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi sugerem um novo modelo de gerenciamento, o qual denominam de *middle-up-down*.

Segundo eles (1997, p. 141), este modelo (...) *é superior para criação do conhecimento em relação aos modelos mais tradicionais. O novo modelo coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.*

Seguindo nesse sentido, TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 13) afirmam que (...) *já nos anos 1990, com o advento da estruturação das organizações por processos e a competitividade imposta pela globalização, eliminaram-se as barreiras internas, e os gerentes foram obrigados a assumir o papel de ‘donos’ do negócio. Seu perfil ajustou-se a uma nova realidade, e a gestão dos recursos humanos sob a sua responsabilidade passou a fazer parte de sua rotina de trabalho.*

Ao falarem em *gestão de recursos humanos*, TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 13) querem dizer que (...) *devemos refletir melhor sobre a gestão de pessoas, procurando criar um modus vivendi construtivo, que permita não só alcançar os objetivos traçados, mas também estabelecer um ambiente de parceria e colaboração entre todos.*

O Quadro 25, é a transcrição literal da comparação entre os três modelos gerenciais, elaborado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi.

QUADRO 25 – COMPARAÇÃO DOS TRÊS MODELOS GERENCIAIS NO QUE SE REFERE À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

		TOP-DOWN	BOTTOM-UP	MIDDLE-UP-DOWN
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intrapreendedora autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação e internalização	Conversão parcial focalizada na socialização e externalização	Conversão em espiral de internalização, externalização, combinação e socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado e manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
Como	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens e instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora e analogia
	Tolerância à ambigüidade	Não permite caos e flutuação	Caos e flutuação como premissas	Cria e amplifica caos e flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo: custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 149).

Nas palavras de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 148), o modelo *middle-up-down* (...) *é de longe o mais abrangente em termos de ‘quem’ é envolvido; o mais inclusivo em termos de ‘qual’ é o tipo de conhecimento criado; o mais amplo em termos de ‘onde’ o conhecimento é armazenado; e o mais flexível em termos de ‘como’ o conhecimento é criado.*

2.5.3 Estrutura organizacional

Para que o conhecimento seja criado de forma eficaz e contínua em uma organização a mesma necessita, além de um processo gerencial adequado, de uma estrutura organizacional que forneça apoio institucional para que ocorra o processo de criação do conhecimento.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 185), (...) *durante grande parte deste século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa. Ainda, segundo os mesmos, (...) nenhuma destas estruturas é adequada.*

No Quadro 26, construído com base na obra destes autores, apresenta-se um resumo das características e das limitações das duas estruturas referidas.

QUADRO 26 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS E DAS LIMITAÇÕES DAS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS E FORÇA-TAREFA

ESTRUTURAS TRADICIONAIS	CARACTERÍSTICAS	LIMITAÇÕES
Burocracia	É altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processo de trabalho para coordenação organizacional. É adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. É comum em setores estáveis e amadurecidos que lidam com um tipo de trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo.	Pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas. Pode gerar outras características disfuncionais, tais como resistência intra-organizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, meios que se transformam em fins e departamentalismo. Além disto, pode prejudicar a motivação dos membros da organização.
Força-tarefa	É flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Em organizações de negócios, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos para lidar com um problema temporário. As pessoas que participam de uma força-tarefa trabalham dentro de um prazo determinado e concentram sua energia e seu esforço na concretização de uma meta específica. Dessa forma, a organização de força-tarefa é quase sempre bem-sucedida ao dar saltos quânticos em área como o desenvolvimento de novos produtos	Devido à sua natureza temporária, o novo conhecimento ou <i>know-how</i> criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto. Portanto, a força-tarefa não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização. Quando formada por muitas forças-tarefa diferentes em pequena escala, a organização torna-se incapaz de estabelecer e alcançar suas metas ou visão do nível da empresa.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 175-184).

Analisando-se este quadro pode-se perceber que a burocracia é o oposto da força-tarefa e que, individualmente, ambas apresentam limitações importantes mas, se adotadas em conjunto, suas limitações se anulam e suas vantagens se reforçam.

Nesse sentido, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 188) alegam que (...) *a organização de negócios deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa; faz-se necessária uma combinação ou síntese de ambas para fornecer uma base sólida para a criação do conhecimento.*

A *organização em hipertexto* é a resposta que estes autores deram para suprir esta necessidade.

Defendendo suas idéias, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi afirmam o seguinte, ao explanarem sobre a organização em hipertexto:

Uma organização em hipertexto, que é a síntese dinâmica das estruturas burocrática e de força-tarefa, colhe benefícios de ambas. A estrutura burocrática implementa, explora e acumula com eficiência o novo conhecimento através da internalização e combinação, enquanto a força-tarefa é indispensável para a geração do novo conhecimento através da socialização e externalização. A eficiência e estabilidade da burocracia aliam-se à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa em uma organização em hipertexto. Além disso, acrescenta outro nível, a base de conhecimento, que serve como 'carteira de compensação' para o novo conhecimento gerado nos níveis de sistema de negócios e equipe de projeto. (...) Além disso, a organização em hipertexto tem a capacidade organizacional de converter o conhecimento externo à organização. Uma organização em hipertexto é um sistema aberto que também retrata a interação contínua e dinâmica do conhecimento com consumidores e empresas externas à organização. Está equipada com a capacidade de coletar a resposta dos clientes a novos produtos, descobrir novas tendências nas necessidades dos consumidores ou gerar idéias de conceitos de novos produtos com outras empresas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 197-198).

A organização em hipertexto, proposta por estes autores, é basicamente constituída por três níveis interconectados, conforme é demonstrado no Quadro 27.

QUADRO 27 – OS TRÊS NÍVEIS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO

NÍVEIS	DESCRIÇÃO
Equipe de Projeto	É o nível superior, no qual várias equipes de projeto se engajam em atividades criadoras do conhecimento como o desenvolvimento de novos produtos. As equipes são formadas por pessoas provenientes de diferentes unidades do sistema de negócios e são designadas exclusivamente a um projeto até sua conclusão.
Sistema de Negócios	É o nível central, no qual são realizadas as operações normais de rotina. Como a estrutura burocrática é adequada à realização eficaz do trabalho de rotina, esse nível é moldado como uma pirâmide hierárquica.
Base de Conhecimento	É o nível inferior, no qual o conhecimento organizacional gerado nos dois níveis superiores é recategorizado e recontextualizado. Esse nível não existe como uma entidade organizacional real, mas está incorporado à visão da empresa, cultura organizacional ou tecnologia. A visão da empresa fornece a direção na qual a empresa deve desenvolver sua tecnologia ou seus produtos e esclarece o 'campo' no qual deseja jogar. A cultura organizacional orienta a filosofia e a ação de todos os funcionários. Enquanto a visão da empresa e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento para liberar o conhecimento tácito, a tecnologia libera o conhecimento explícito gerado nos dois outros níveis.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 194).

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 194), a principal característica da organização em hipertexto (...) *é a capacidade de seus membros de mudar de contexto. Podem alternar três contextos, a fim de acomodar as exigências dinâmicas de situações internas e externas à organização. Essa capacidade oferece a mesma flexibilidade de um usuário de computador que se movimenta facilmente em um documento de hipertexto.*

Nesse sentido, Peter F. Drucker afirma que (...) *daqui a vinte anos, a típica empresa de grande porte terá a metade dos níveis gerenciais e um terço da quantidade de gerentes, em comparação com as de hoje. O trabalho será executado por especialistas reunidos em forças-tarefas que permearão os departamentos tradicionais. A coordenação e o controle dependerão, em grande parte, da disposição dos empregados para a autodisciplina* (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, p. 9).

Entretanto, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 264) também chamam a atenção para o fato de que (...) *isso não significa que uma organização em hipertexto seja um pré-requisito para a criação do conhecimento organizacional, mas é algo que facilitará o processo.*

Além do modelo gerencial middle-up-down, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi afirmam (1997, p. 184) que (...) *para que uma empresa criadora do conhecimento faça o melhor uso desse modelo gerencial, é preciso que ela repense o papel de seus principais participantes. Sugerimos a formação de uma equipe de criação do conhecimento, composta de profissionais do conhecimento, engenheiros do conhecimento e gerentes do conhecimento, a fim de facilitar o processo de criação do conhecimento.*

Outro autor que comunga com a idéia da necessidade de se criar equipes de conhecimento é SENGE (2001, p. 263-264).

Este autor afirma que (...) *nunca houve uma necessidade tão grande de se dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais – equipes “pessoas que precisam umas das outras para agir” (...) – estão se tornando a principal unidade de aprendizado nas organizações.*

Este autor continua defendendo a necessidade do aprendizado em equipe justificando com as seguintes afirmações:

(...) hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação (...). Indivíduos aprendem o tempo todo, porém ainda não acontece a aprendizagem organizacional. Mas, se as equipes aprendem, elas tornam-se um microcosmo para a aprendizagem em toda organização. As novas idéias são colocadas em ação. As habilidades desenvolvidas podem se propagar para outros indivíduos e outras equipes (embora não haja nenhuma garantia de que realmente se propaguem). Os feitos da equipe podem definir o tom e estabelecer um padrão para a aprendizagem conjunta de toda organização (SENGE, 2001, p. 264).

No Quadro 28, é demonstrado quem são, quais as funções e as qualificações necessárias de cada um dos três elementos que compõem a equipe de criação do conhecimento, proposta por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi.

QUADRO 28 – EQUIPE DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

EQUIPE	QUEM SÃO	FUNÇÃO BÁSICA	QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS
Profissionais do conhecimento	Funcionários da linha de frente e gerentes de linha	Incorporação do conhecimento. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito, agindo quase como ‘arquivos vivos’ no dia-a-dia.	(1) Precisam ter elevados padrões intelectuais; (2) precisam ter uma forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; (3) precisam ter uma ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da empresa; (4) precisam ser qualificados na condução de um diálogo com os clientes e com os colegas dentro da empresa; e (5) precisam ser abertos para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas.
Engenheiros do conhecimento	Gerentes de nível médio	Servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado frequentemente caóticas dos que estão na linha de frente. Através da criação de conceitos de nível intermediário de negócio e produto, conseguem o equilíbrio entre ‘o que é’ e ‘o que deve ser’. Refazem a realidade segundo a visão da empresa.	(1) eles precisam estar equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos; (2) precisam ser qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos; (3) precisam ter a capacidade de integrar as diversas metodologias para criação do conhecimento; (4) precisam de habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe; (5) devem ser proficientes no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação; (6) devem despertar confiança entre os membros da equipe; e (7) devem ter habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.
Gerentes do conhecimento	Altos gerentes	É a gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa. Os gerentes do conhecimento produzem e controlam o processo de uma forma prática e, algumas vezes, gerenciam ‘perambulando pela empresa’. (...) Os gerentes do conhecimento dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa, expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser, estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas e estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.	(1) capacidade de expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento da empresa; (2) capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia, aos membros da equipe de projeto; (3) capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais; (4) talento fantástico para selecionar o líder certo para o projeto; (5) disposição para criar o caos dentro da equipe de projeto, por exemplo, estabelecendo metas extraordinariamente desafiadoras; (6) habilidade na interação com os membros da equipe de forma prática, solicitando seu compromisso; e (7) capacidade de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 175-184).

Vale destacar a evidência, no modelo *middle-up-down* e na equipe de criação do conhecimento, da capacidade de aprendizagem que estas estruturas proporcionam à organização. Estas estruturas estão em consonância com esta afirmação de Peter M. Senge:

(...) À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa, um Ford, um Sloan ou um Watson. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2001, p. 37).

Na opinião de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, o modelo ideal para a criação do conhecimento organizacional é o *middle-up-down*, o qual precisa estar suportado por uma *equipe de criação do conhecimento* e por uma estrutura organizacional do tipo *hipertexto*.

Contudo, como já foi dito antes, uma organização precisa proporcionar um contexto adequado para que seus membros consigam criar conhecimento organizacional.

Nesse sentido, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 83) afirmam que (...) *a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual.*

Estes autores sugerem cinco condições, em nível organizacional, que promovem a espiral do conhecimento, também já comentada anteriormente. Estas cinco condições são: *Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.*

No Quadro 29, demonstrado a seguir, cada uma destas cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional são descritas de forma resumida.

QUADRO 29 – DESCRIÇÃO DAS CINCO CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

CONDIÇÕES CAPACITADORAS	DESCRIÇÃO
Intenção	A intenção é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. Normalmente, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de uma estratégia dentro de um contexto de uma empresa. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação.
Autonomia	No nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. Além disto, a autonomia possibilita a automotivação, o compartilhamento das informações e a formação de equipes auto-organizadas.
Flutuação e Caos Criativo	<p>A flutuação é diferente da desordem total e caracterizada pela ‘ordem sem recursividade’. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um ‘colapso’, que os leva a questionar atitudes, o que favorece a criação de novo conhecimento.</p> <p>O caos é gerado naturalmente, quando a organização enfrenta uma crise real, ou intencionalmente (neste caso também é conhecido como ‘caos criativo’), quando os líderes da organização tentam evocar um ‘sentido de crise’ entre os membros da organização, propondo metas desafiadoras. Tanto um, como o outro, aumentam a tensão dentro da organização e focaliza a atenção dos membros da mesma na definição do problema e resolução da situação de crise.</p>
Redundância	É a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar, o que acelera o processo de criação do conhecimento, precipitando o ‘aprendizado por intrusão’ na esfera de percepção de cada indivíduo.
Variedades de Requisitos	Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização. Para garantir a variedade, todos na organização devem ter a garantia do acesso mais rápido à mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas.

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 83-94).

Segundo estes autores (1997, p. 103), são estas cinco condições capacitadoras (...) *que permitem (daí a expressão ‘condições capacitadoras’) que os quatro modos sejam transformados em um espiral do conhecimento.*

Os quatro modos que estes autores mencionam referem-se aos quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), descritos anteriormente.

No mesmo sentido, KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 15-16) também afirmam que (...) *a eficácia da criação de conhecimento depende de um contexto capacitante.*

Segundo estes autores (2001, p. 5), para se criar um contexto capacitante é preciso se desenvolver um processo de capacitação de conhecimento, o qual eles definem como sendo o (...) *conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento (...).*

Na opinião dos referidos autores, o processo de capacitação de conhecimento pode ser desmembrado em cinco categorias (2001, p. 17): *instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento.*

No Quadro 30, é demonstrado um resumo da descrição de cada um dos cinco capacitadores de conhecimento.

QUADRO 30 – CAPACITADORES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Capacitador de Conhecimento	Descrição
Instilar a Visão	Legitima as iniciativas de criação de conhecimento em toda a empresa. (...) Ajuda a estimular a formação de microcomunidades, a justificação de conceitos e a nivelção do conhecimento em toda a organização.
Gerenciar as Conversas	As boas conversas são a base do conhecimento social em qualquer organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros. (...) E o intercâmbio de idéias, opiniões e crenças propiciado pelas conversas possibilita o primeiro e o mais importante passo da criação de conhecimento: o compartilhamento do conhecimento tácito da microcomunidade.
Mobilizar os Ativistas	Enfatiza as pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação do conhecimento. (...) Também influencia a criação de conceitos, pois os ativistas do conhecimento são capazes de inspirar as microcomunidades e de coordenar os processos de criação de conhecimento de vários grupos ou equipes.
Criar o Contexto Adequado	Envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. (...) Deve fundamentar-se na solicitude dentro da organização.
Globalizar o Conhecimento Local	Enfatiza a disseminação do conhecimento por meio dos muitos níveis organizacionais.

FONTE: KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 127-290).

2.6 A Sociedade Familiar

Viu-se, até agora, que as organizações precisam levar em conta alguns fatores para produzirem conhecimento e aprendizagem. Estes fatores, a saber, competências individuais, processo gerencial e estrutura organizacional são importantes em todo o processo de criação do conhecimento e aprendizagem.

Contudo, há mais um fator importante que precisa ser considerado: o modelo societário adotado na empresa familiar.

Segundo LODI (1998, p. 6) uma empresa familiar (...) *é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.*

Nesse sentido, a sociedade familiar apresenta-se como uma das possibilidades. DRUCKER (2001, p. 25) afirma que (...) *em toda parte, inclusive nos Estados Unidos e em todos os outros países desenvolvidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias.*

Como exemplo de grandes empresas dirigidas por famílias, este autor cita que (...) *a Levi Strauss é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação, há um século e meio. A DuPont, controlada e administrada por membros uma família por 170 anos (desde a sua fundação em 1802 até que profissionais assumiram sua direção em meados dos anos 70), tornou-se a maior empresa química do mundo.*

Contudo, o autor afirma que (...) *os livros e cursos de administração tratam quase que exclusivamente das empresas de capital aberto e dirigidas por profissionais, raramente mencionando as empresas familiares.*

Nesse sentido, BERNHOEFT (1996, p. 15) afirma que (...) *uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não está preparada (...) é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando também origem a uma sociedade familiar.*

Sobre as particularidades e as complexidades administrativas da sociedade familiar, DRUCKER (2001, p. 25) afirma que (...) *não existem diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação ao trabalho funcional, tais como, pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que devem ser seguidas à risca pois, caso contrário, a empresa não conseguirá sobreviver e prosperar.*

No Quadro 31, são demonstradas três regras próprias para a empresa familiar, propostas por Peter F. Drucker.

QUADRO 31 – REGRAS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Regra	Descrição
Primeira	É que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo tanto quanto este (...) A presença na empresa de membros medíocres, ou pior ainda, preguiçosos, causa – e com razão – ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família.
Segunda	Independentemente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família. Normalmente, este cargo é o de executivo financeiro ou de chefe da pesquisa – as duas posições nas quais as qualificações técnicas são mais importantes (...). Enfim, existe na empresa familiar a necessidade de uma pessoa altamente qualificada e respeitada que não seja da família e nem misture negócios e família.
Terceira	As empresas dirigidas por famílias, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam a família (...). E estes profissionais de fora precisam ser tratados como iguais e deverão ter “cidadania plena” na empresa; caso contrário, simplesmente irão embora.

FONTE: DRUCKER (2001, p. 25-27).

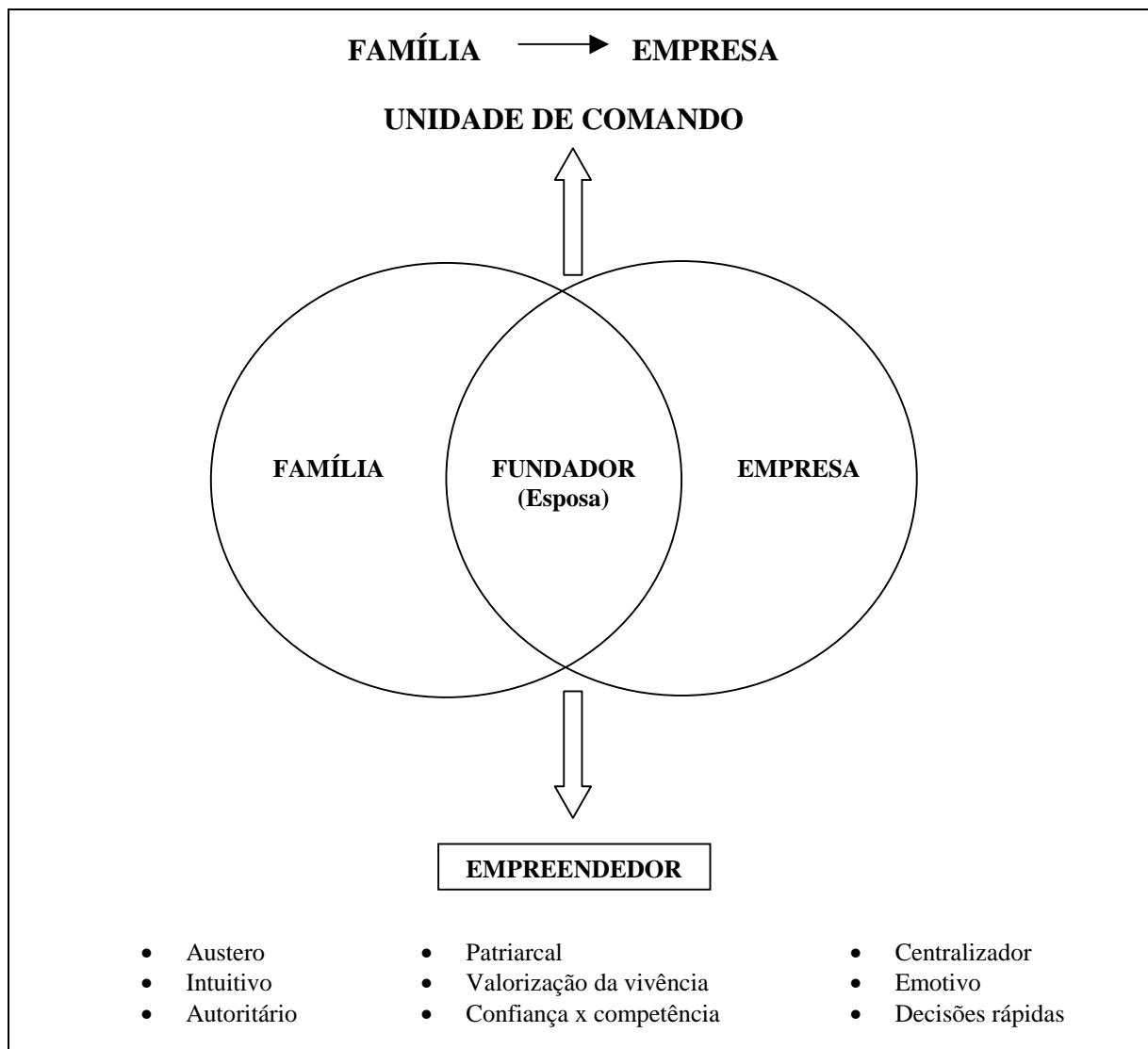
Este autor afirma (2001, p. 29) ainda que (...) *a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família.* Esta afirmação está em concordância com BERNHOEFT (1996, p. 19), que diz que (...) *é a família que deve estar a serviço da Empresa.*

As regras sugeridas por Peter F. Drucker podem reduzir bastante os problemas que são particulares às empresas familiares. Contudo, ele afirma (2001, p. 28) que (...) *até mesmo as empresas familiares que observam fielmente as três regras citadas tendem a ter problemas – e, muitas vezes, rompimentos – a respeito da sucessão na direção. É nessa ocasião que as necessidades da empresa e as vontades da família tendem a colidir (...). Existe somente uma solução: confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença à família nem à empresa.*

Nesse sentido, BERNHOEFT (1996, p. 15) afirma que a sociedade familiar (...) *vai apresentar, ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento e perpetuação, uma série de questões bem mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial.*

2.6.1 As características da primeira geração da empresa familiar

Para ilustrar as características da fase inicial da empresa familiar, Renato Bernhoeft apresenta uma figura, que está reproduzida na Figura 3.



FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 18)

FIGURA 3 – FASE INICIAL DA EMPRESA FAMILIAR

Com base nesta figura, o autor comenta (1996, p. 19), que (...) *o fundador é o elo mais importante e de forte ligação entre a Família e a Empresa (...). Com a existência de um “comando único”, que ocorre tanto na Família quanto na Empresa, tendem a não emergir focos de contestação (...). Nessa fase não existe nenhuma dúvida sobre as prioridades do conjunto. É a família que deve estar a serviço da Empresa.*

O autor comenta ainda as principais características do empreendedor na fase inicial e que, segundo ele (1996, p. 19), serão transmitidas ao conjunto (...) *através de discurso e prática.* Estas características foram resumidas no Quadro 32.

QUADRO 32 – CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR NA FASE INICIAL DA EMPRESA FAMILIAR

Características	Descrição
Austeridade	Traço que caracteriza principalmente fundadores que iniciam seu processo de conquistas enfrentando dificuldades ou oriundas de situações adversas (guerra, famílias de origem simples) ou que têm muita determinação, pessoas que em algum momento viram outros perderem tudo (...). Tendem a ter um discurso e uma postura muito coerentes, ou seja, austeridade tanto em nível pessoal, como empresarial e na vida familiar. Evitam qualquer forma de ostentação (...).
Intuitivo	Considerando que uma das suas principais características é a de correr riscos, a maneira como os encara é intuitiva. De forma geral não são pessoas que elaboram com alguma lógica e racionalidade seu processo decisório. São muito autoconfiantes e tendem a utilizar freqüentemente a emoção como forma de estimular seu arrojo.
Autoritário	Pela sua própria autodeterminação e forma como obtém os resultados o empreendedor tende a ser autoritário (...). Essa característica, quando acontece, é de forma manipulativa para obter os resultados desejados. Seu autoritarismo é pendular, indo de uma postura ditatorial ao paternalismo com facilidade.
Centralizador	(...) De maneira geral o empreendedor tende a centralizar em si todo o processo não apenas decisório, mas os controles em geral, tanto os mais simples como os mais importantes, chegando até a controlar o comportamento pessoal das pessoas que trabalham com ele.
Emotivo	Sua intuição confunde-se em muitos momentos com a emoção. Ao colocar a empresa como algo “muito seu”, o peso das emoções em todos os processos é bastante alto.
Decisões rápidas	(...) Mesmo em casos de sociedades na fase inicial, sempre existe uma liderança, natural ou carismática, que tende a ser aceita e respeitada. O que se tem então é um processo em que as decisões não são discutidas para busca de consenso. Elas muitas vezes são apenas comunicadas e tacitamente aceitas.
Patriarcal	O sistema e estilo patriarcal que caracterizam muitos fundadores nas estruturas familiares são facilmente transferíveis para suas empresas. Este sistema trata os funcionários com “uma grande família” e, para tanto, exige uma lealdade que ultrapassa os parâmetros normais de dedicação (...). O único risco desta característica é gerar comportamentos de submissão e não valorizar a iniciativa e a criatividade.
Valorização da vivência	Para a contratação de pessoal os empreendedores tendem a valorizar muito a vivência. Prática, experiência e ter enfrentado situações reais estão cotadas muito acima de títulos acadêmicos e uma formação teórica ou técnica.
Confiança x competência	Outro atributo muito valorizado pelos fundadores é a confiança. Quando perguntados sobre uma variável que colocam em alta conta na contratação de colaboradores a confiança aparece com destaque (...). Para muitos o temor é que pessoas apenas competentes podem não se tornar leais.

FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 19-22).

Neste sentido, cita-se ainda o seguinte:

(...) os fundadores de empresa normalmente são figuras carismáticas, conquistam a admiração de funcionários, clientes, fornecedores e outros públicos. Na empresa e na família são reverenciados como heróis, pelo que construíram, pela rapidez com que tomam decisões, por se disporem a correr riscos obtendo vitórias, por serem também paternalistas, protegendo aqueles que lhes são leais, porque muitas vezes são homens que começaram a vida com enormes dificuldades e se transformaram em pessoas influentes na sociedade (GARCIA, 2001, p. 12).

Renato Bernhoeft estabelece algumas características da empresa familiar na primeira geração. Estas características estão resumidas no Quadro 33.

QUADRO 33 – CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE FAMILIAR NA PRIMEIRA GERAÇÃO

Características	Descrição
União pelo trabalho	O conjunto de questões em torno da sociedade, tais como, modelo, acordo e valores, é “construído” – na maioria das vezes de maneira informal – durante o processo de desenvolvimento do próprio negócio.
Reinvestimento pleno	Nesta fase da sociedade não existem muitas dúvidas sobre o que fazer com os resultados da empresa. De maneira geral, não existe nenhum tipo de distribuição de lucro, dividendos ou remuneração do capital (...). Todo e qualquer resultado é destinado a consolidar e fazer crescer o próprio negócio.
Existência da figura de “dono”	Nesta fase ainda deverá ser muito forte e determinante a existência da figura de um “dono”. Ou seja, “sabe-se quem manda e decide”.
Estruturas enxutas	As pessoas tendem a ser mais “eccléticas”, o que não significa “generalistas”. Ou seja, elas apresentam uma maior disponibilidade para ajudar na busca de soluções dos problemas que surgem, mesmo que esses não tenham uma relação direta com sua área ou desempenho. As relações são mais informais e dificilmente essa empresa têm ou segue, rigidamente, um organograma ou uma política salarial estruturada (...). A estrutura está muito apoiada nas pessoas e pode ser chamada de “pré-burocrática”.
Adesão pela lealdade	Os funcionários tendem a envolver-se muito pessoalmente com os demais e com a própria empresa. Sua adesão é feita muito fortemente por pequenas ou grandes questões que exigem e reconhecem a lealdade, disponibilidade e dedicação.
Família a serviço da empresa	Nessa fase não existe nenhuma dúvida sobre as prioridades do conjunto. É a família que deve estar a serviço da Empresa.

FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 19-28).

Segundo BERNHOEFT (1996, p. 25), uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração (...) *é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isso não é fácil pelos fortes envolvimento emocional que estão presentes nesta etapa da empresa-família.*

Nesse sentido, LODI (1998, p. 7) também afirma que (...) *o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais (...).*

2.6.2 O futuro das sociedades familiares

Como não podia deixar de ser diferente, a globalização da economia é um grande desafio para as sociedades familiares. A forma pela qual cada uma destas empresas encarar este desafio vai determinar se este vai se tornar um problema ou uma grande oportunidade.

Um dos autores que trata do futuro da empresa, GARCIA (2001, p. 311), faz a seguinte pergunta: *a empresa familiar tem futuro?*

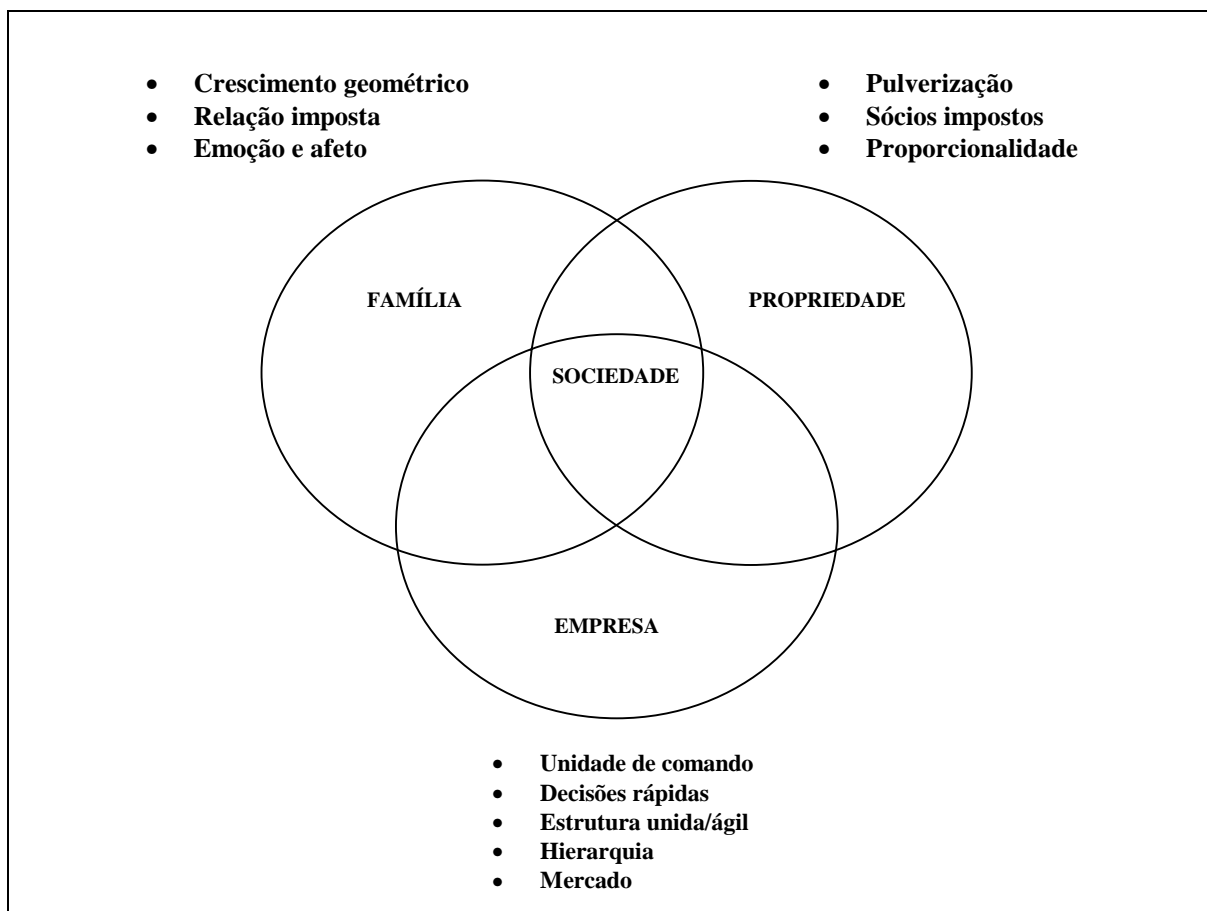
Este autor afirma que (...) *estima-se que 10% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e que somente 3% chegam à terceira geração. Empresas de quarta e quinta geração são raras.*

A partir da segunda geração, BERNHOEFT (1996, p. 44) afirma que as sociedades familiares (...) *deixam de ser sociedades do trabalho para se tornarem sociedades do capital.* Nesse sentido, BERNHOEFT (1996, p. 30) afirma o seguinte:

(...) o grande desafio para um fundador de empresa é compreender alguns pontos:

- *Em muitos casos sua obra torna-se maior do que ele próprio;*
- *Ele não deixa para seus filhos apenas uma empresa ou patrimônio;*
- *O que efetivamente seus herdeiros vão receber são sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem;*
- *Um negócio que não criaram e que em muitas situações competiu, afetivamente, com as atenções divididas da figura paterna;*
- *Relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças;*
- *Pulverização da propriedade com o conseqüente desaparecimento da figura de “dono”, característica exclusiva da primeira geração (mesmo assim se o fundador não teve sócios).*

A Figura 4, elaborada com base na obra de Renato Bernhoeft, retrata bem as variáveis que interferem na nova fase da empresa familiar.



FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 31).

FIGURA 4 – VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA NOVA FASE DA EMPRESA FAMILIAR

Explicando a figura, BERNHOEFT (1996, p. 32) fala das (...) *três figuras importantes que estão agora didaticamente expostas configurando Família, Propriedade (a variável nova em relação à situação da etapa exclusiva do fundador) e Empresa. Criando uma interface entre essas três aparece a figura da Sociedade. Esse também é um conjunto novo que exigirá práticas totalmente diferentes que precisarão ser apreendidas por todos os envolvidos.*

No momento em que estas partes iniciam um processo interativo, tem início a sucessão familiar, cuja forma como será conduzida será determinante para o futuro da sociedade.

Cabe aqui destacar um alerta que BERNHOEFT (1996, p. 32) faz a respeito do processo sucessório das sociedades familiares. Segundo este autor, (...) *um grande equívoco que muitos consultores, professores e estudiosos do assunto ainda cometem, da mesma forma que os próprios envolvidos, é querer “profissionalizar” a empresa familiar deixando de lado a família. Ou, mais grave ainda, querendo que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que envolve temas como a empresa ou a sociedade.*

2.6.3 Passos para que se aumentem as chances de se chegar ao futuro com sucesso

Como foi visto até agora, o futuro das empresas familiares depende de vários fatores, alguns dos quais, já discutidos neste trabalho.

Nesse sentido, a necessidade de se planejar o futuro apresenta-se como mais um fator a ser considerado. Abordando este fator, GARCIA (2001, p. 313-314) afirma que (...) *muito dinheiro e muita energia são gastos nas empresas pela falta do claro propósito de onde se quer chegar, sem que resultem em melhores resultados.*

Este afirma que alguns passos são necessários para que se aumentem as chances de uma empresa familiar chegar ao futuro com sucesso. Este autor comenta ainda que (...) *quando estabelecemos os propósitos, estamos dizendo qual o futuro que queremos para a empresa. Tendo um alvo definido, alguns ganhos importantes acontecem.*

Os ganhos, a que este autor se refere, são os seguintes:

1. *Estabelece-se a direção – todos sabem para onde se quer ir.*
2. *Foca-se a ação – sabe-se onde e em que concentrar forças.*
3. *Evitam-se desperdícios – o que não tem a ver com o objetivo não precisa ser feito.*
4. *Cria-se a liderança – indicando o caminho, as pessoas sentem-se mais seguras.*
5. *O futuro é uma conquista – o acaso não existe, o que se consegue é fruto de ação consciente. Tem-se o que comemorar, já que sabido e atingido o propósito, chegar lá é sinônimo de competência e tem-se a sensação de que o esforço valeu a pena.*

O passo seguinte ao estabelecimento do propósito, tendo-se claro os objetivos, (...) *é tomar alguns cuidados para que não se erre o alvo.*

Como ferramenta para garantir que o vôo não seja cego, Volnei Pereira Garcia sugere o emprego do planejamento estratégico.

Planejamento estratégico, segundo THOMPSON e STRICKLAND (2002, p. 1), (...) *consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.*

Segundo THOMPSON e STRICKLAND (2002, p. 13), o processo de elaboração e implementação de estratégias consiste de cinco tarefas gerenciais interconectadas:

1. *Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.*
2. *Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.*
3. *Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.*
4. *Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.*
5. *Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades.*

Todo este plano estratégico deve ser compartilhado com todos os integrantes da empresa, para que todos tenham um senso de direção em comum. Esta assertiva assenta-se em GARCIA (2001, p. 314), que afirma que (...) *o compartilhamento do plano com toda a equipe permite que todos, conhecendo onde se quer chegar, identifiquem o próprio papel e contribuam ativamente.*

2.6.4 O processo da sucessão nas sociedades familiares

A sucessão e o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas. BERNHOEFT (1996, p. 47) afirma que (...) *para estarmos em condições de considerar uma sociedade familiar profissionalizada devemos ter sócios profissionais e gestores profissionais.*

Contudo, o próprio autor faz um alerta: (...) *isso não implica necessariamente no afastamento da família da gestão dos negócios. Esse tem sido um equívoco muito simplista proposto por consultorias organizacionais, acadêmicos e até pelos próprios herdeiros, muitas vezes.*

O que o autor está querendo dizer com estas afirmações é que não adianta profissionalizar a gestão dos negócios, seja com familiares ou não, se o mesmo procedimento não for realizado com os sócios.

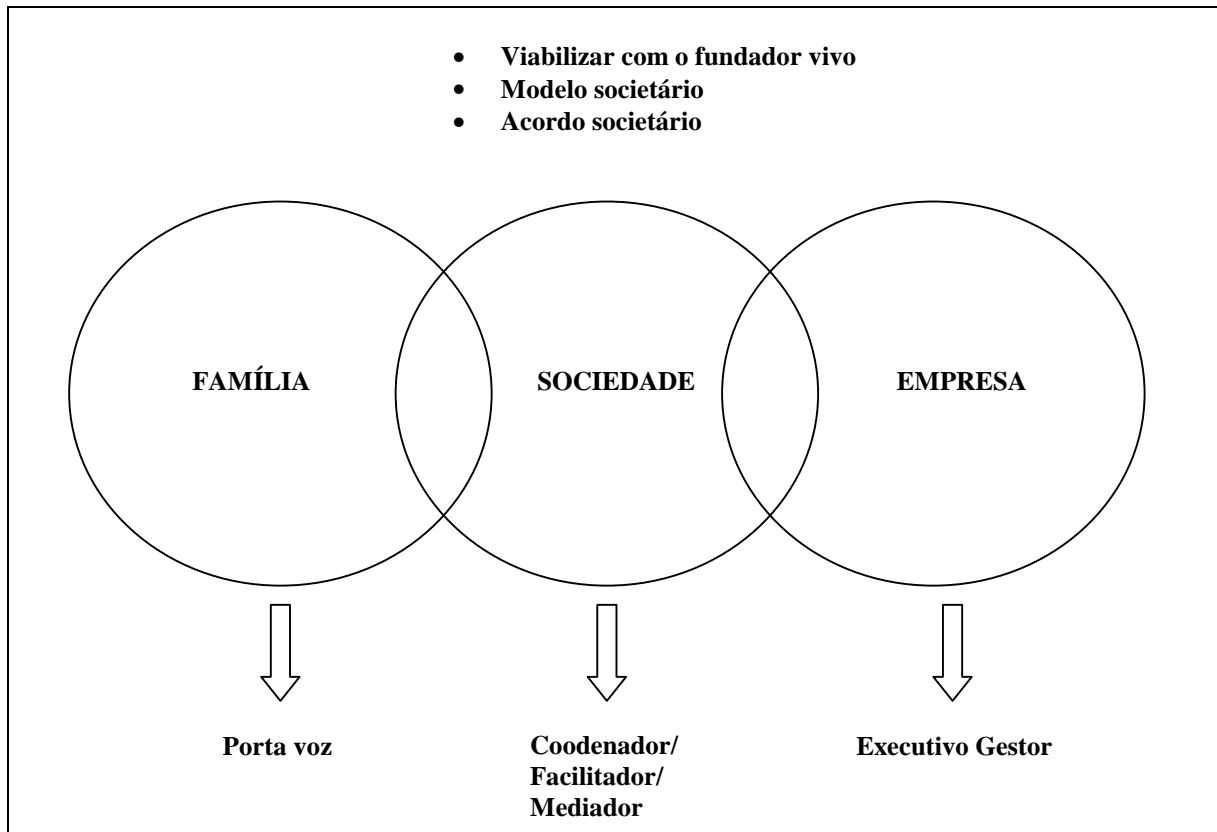
No processo de sucessão das sociedades familiares, aquilo que foi considerado na Figura 4 como Propriedade agora se transformou em Sociedade e, segundo BERNHOEFT (1996, p. 47-48), esta (...) *ganha uma importância muito grande, pois funcionará como elo de ligação e administrador de interesses, comuns ou em choque, entre Família e Empresa.*

Vale destacar a afirmação de GARCIA (2001, p. 203-204), o qual menciona que (...) *a principal causa de fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações da empresa familiar é a absoluta falta de planejamento do processo, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai.*

Com relação a todo o processo sucessório, esse autor afirma ainda que (...) *a grande dificuldade é justamente abordar as diversas questões envolvidas, o que gera muito medo, pois não se sabe até que ponto o processo é controlável e, caso se perca o seu controle, as consequências são ainda mais imprevisíveis e ameaçadoras.*

Sobre esta questão, deve-se considerar também a assertiva de LODI (1998, p. 21), que afirma que (...) *o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou sua família para o poder e a riqueza. (...) Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.*

Na Figura 5, é demonstrada a interdependência entre os três componentes do processo, citados por Renato Bernhoeft, evidenciando a Sociedade como elo de ligação entre todos eles.



FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 48)

FIGURA 5 – O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS SOCIEDADE FAMILIARES

Vale destacar a declaração que BERNHOEFT faz sobre todo este processo, afirmando que *(...) este processo todo exige um importante e fundamental aprendizado.*

Para que todo este processo seja realizado da melhor forma possível, alguns pontos fundamentais devem ser levados em conta:

- Viabilizar o processo com fundador vivo;
- Elaborar um modelo societário;
- Elaborar um acordo societário;

Viabilizar o processo com o fundador vivo, segundo BERNHOEFT (1996, p. 48-49) pode (...) *facilitar muito o processo de transição da primeira para a segunda geração, além de viabilizar uma correta administração entre os interesses coletivos e as aspirações pessoais dos herdeiros.*

Elaborar um modelo societário, segundo o autor, tem como princípio fundamental estabelecer (...) *uma estrutura que procure separar a propriedade da gestão*. Este autor diz ainda o seguinte:

(...) torna-se da maior importância que todos os envolvidos nas sociedades familiares compreendam que não existe modelo de gestão, por mais avançado que ele seja, que resista à falta de um Modelo Societário. O que continua destruindo muitas das nossas empresas familiares é a falsa idéia que profissionalizar é contratar executivos não familiares. Ou, ainda, profissionalizar é mandar seus filhos estudarem em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios (...). O que se busca é prepará-los para serem sócios numa relação de crescimento e respeito mútuo (...). O que deve ser duradouro é a sociedade e os resultados e compromissos que sua missão estabelece, devidamente negociados, formalizados e assumidos como compromisso das partes (BERNHOEFT, 1996, p. 51-61).

No Quadro 34, são demonstrados alguns objetivos do modelo societário, propostos pelo autor.

QUADRO 34 – OBJETIVOS PARA UM MODELO SOCIETÁRIO

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Separar e administrar os interesses da família/propriedade/empresa; • Fixar a missão coletiva que viabilize a sobrevivência da empresa e a realização/satisfação pessoal/profissional dos sócios; • Controlar a pulverização da sociedade; • Contemplar a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela; • Qualificar os três tipos de acionistas (acionista, herdeiro e gestor). |
|--|

FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 51).

Com relação ao acordo societário, o autor afirma (1996, p. 64-65) que o mesmo (...) *compreende, pelo menos, três fases e procedimentos. Todas elas só terão sentido através de um sistema participativo que procure construir compromissos individuais e coletivos.*

Na primeira fase, segundo o autor, é fixada com bastante clareza (...) *qual é a missão da sociedade a ser constituída pelos herdeiros. Falar de missão é debater as razões e finalidades pelas quais deverão permanecer juntos, compartilhando riscos, fracassos e sucessos (...). Deve representar não apenas um conjunto de frases de efeito, mas a verdadeira razão para que os sócios se mantenham unidos.*

A segunda fase, o autor afirma, visa (...) *estabelecer um “código de ética” para o relacionamento entre os sócios. Entre estes e a sociedade e destes (indivíduos e coletividade) com as empresas e comunidade.*

Finalmente, na terceira fase, é elaborado o Acordo propriamente dito, que deve contemplar direitos e obrigações dos sócios.

Sobre a importância do acordo, GARCIA (2001, p. 253) afirma que (...) *o principal valor do acordo é o contrato psicológico estabelecido entre as partes. Algumas famílias têm necessidade de formaliza-lo juridicamente, registrando em cartório - o que é necessário para sua validade legal.*

Contudo, Volnei Pereira Garcia reforça que (...) *o acordo deve ser visto como uma conquista, que deve ser preservado por ambas as partes, pois aí está a verdadeira sustentação da sociedade.*

No Quadro 35, são demonstrados alguns itens, sugeridos pelo autor, para a elaboração de um Acordo Societário.

QUADRO 35 – ITENS PARA UM ACORDO SOCIETÁRIO

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Transações acionárias entre os sócios; • Políticas de investimentos/reservas/distribuição; • Políticas para associações, incorporações ou vendas; • Remuneração capital/trabalho; • Critérios para entrada/carreira/saída de familiares na empresa; • Uso de bens e serviços da empresa pelos sócios; • Negócios pessoais pelos sócios; • Empresas de sócios ou familiares que prestam serviços à empresa; • Aval pessoal; • Conduta pessoal dos sócios; • Segurança pessoal dos sócios e familiares; • Sucessão na sociedade/gestão; • Falecimento/afastamento/aposentadoria do sócio. |
|---|

FONTE: BERNHOEFT (1996, p. 66).

Em cada um dos três componentes do processo, conforme demonstrado na Figura, surge a necessidade de uma liderança.

Na família, surge a necessidade de um porta voz que, segundo BERNHOEFT (1996, p. 49), deve ser alguém (...) *que seja aceito no núcleo familiar como confiável, apaziguador e bom ouvinte, ao mesmo tempo em que consiga interpretar os anseios dos seus componentes (...). E aqui não falamos de habilidades gerenciais ou de negócios. Estamos nos referindo a uma legitimidade obtida no âmbito familiar.*

Na sociedade, surge a necessidade de um tipo de liderança para integrar os componentes do processo. O autor afirma (1996, p. 50) que esta liderança deve ser (...) *capaz de coordenar (...), educar e administrar a mistura entre emoções e interesses (...)* e ser um facilitador (...). *É importante que seja uma pessoa realizada do ponto de vista pessoal e profissional (...). Deve ter suficiente autoridade (...) para funcionar como mediador (...). Deverá receber um bom preparo sobre questões relativas a direitos e obrigações dos acionistas.*

Na empresa, sobrevém a necessidade de um executivo ou gestor. Renato Bernhoeft afirma (1996, p. 50) que esta posição (...) *pode ser exercida por um membro da família ou profissional não familiar.*

E válido destacar, mais uma vez, a afirmação de BERNHOEFT (1996, p. 131) de que (...) *é importante compreender que profissionalizar apenas a gestão é insuficiente. O sucesso da empresa e de seus gestores vai depender do grau de profissionalização da sociedade.*

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para levantar os dados necessários para propor procedimentos para transformar uma empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

3.1 Características da Pesquisa

Com base nas proposições de SANTOS (1999, p. 25-31), três critérios podem ser utilizados para identificar a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa.

As pesquisas podem ser caracterizadas segundo objetivos, segundo procedimentos de coleta e segundo as fontes utilizadas na coleta de dados.

3.1.1 Caracterização da pesquisa segundo os objetivos

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, a mesma é considerada exploratória, descritiva e interpretativa.

Esta pesquisa é exploratória porque explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação.

A pesquisa exploratória pode ser realizada mediante levantamento bibliográfico e por entrevistas com profissionais da Empresa objeto de estudo.

Esta pesquisa é descritiva, porque após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno. Por isso a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema.

A pesquisa descritiva pode ser realizada mediante levantamentos e observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema da pesquisa.

A pesquisa é interpretativa, porque o pesquisador, além de descrever os fatos observados, emite sua interpretação sobre os mesmos.

3.1.2 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos de coleta

Segundo SANTOS (1999, p. 25-35), os procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema.

Nesse sentido, esta pesquisa é um estudo de caso porque nela selecionou-se um objeto de pesquisa restrito, no caso uma empresa baseada em um sistema de gestão familiar, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos e compara-los com a teoria comentada na fundamentação teórica, com o fim de identificar quais os fatores que dificultam o processo de aprendizado organizacional.

Segundo o referido autor, por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação, além de parcimônia quanto à generalização de resultados.

Esta pesquisa é histórica (pesquisa bibliográfica), pois foram consultadas fontes bibliográficas, tais como, livros, publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.) e páginas de *web sites*.

Esta pesquisa é qualitativa, pois se trata de uma pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, realizado pelo pesquisador.

3.1.3 Caracterização da pesquisa segundo as fontes de informação

No que tange às fontes de informação, SANTOS (1999, p. 25-31) as define como sendo os lugares/situações de onde se extraem os dados de que se precisa.

Nesse sentido, esta pesquisa é de campo, porque os dados foram recolhidos *in natura*, como percebidos pelo pesquisador, através do estudo de caso.

Esta pesquisa é bibliográfica, porque foram utilizadas diversas fontes bibliográficas para sustentar e auxiliar raciocínios e conclusões a respeito dos fatos/fenômenos da pesquisa.

Segundo SANTOS (1999, p. 25-31), a bibliografia constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados. Na atualidade, praticamente qualquer necessidade humana, conhecida ou pressentida, possui algo escrito a seu respeito.

Por isso a pesquisa com base em uma bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie.

3.2 Delimitação da Pesquisa

Segundo BARROS e LEHFELD (2000, p. 26), delimitar a pesquisa trata-se de se definir os elementos particulares que serão abordados no trabalho em pauta, dispensando a realidade geral, embora esta seja a área de opção do assunto.

A empresa possui, no total, 207 funcionários, sendo que 155 estão na Matriz e os outros 52 estão dispersos nas quinze filiais da empresa.

Nesta pesquisa, escolheu-se a unidade matriz da empresa para estudar quais os fatores que dificultam o processo de aprendizado organizacional.

Nesse sentido, foram aplicados 43 questionários, sendo 30 para funcionários, 10 para gerentes e três para os familiares. Além disto, foram realizadas 7 entrevistas gravadas, abrangendo o dono da empresa, supervisor geral e gerentes da empresa.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas de entrevistas: a *entrevista estruturada*, usualmente conhecida como *questionário* e a *entrevista não estruturada*, também conhecida como *entrevista em profundidade*.

Com relação à primeira técnica utilizada, RICHARDSON (1989, p. 142-149) afirma que (...) *existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. O mais comum entre esses instrumentos talvez seja o questionário. (...) geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.* Este autor afirma ainda que (...) *é responsabilidade do pesquisador determinar o tamanho, a natureza e o conteúdo do questionário, de acordo com o problema pesquisado (...).*

Outro ponto a ser considerado é quanto ao tipo de questionário a ser utilizado. Nesse sentido, este autor afirma que (...) *os questionários podem ser classificados em três categorias: questionário de perguntas fechadas, questionário de perguntas abertas; e questionário que combinam ambos os tipos de perguntas.*

Os questionários utilizados na pesquisa possuem perguntas fechadas (com perguntas tricotômicas), de múltiplas escolhas e perguntas abertas. Foram elaborados três questionários diferentes para serem aplicados aos: funcionários, gerentes e familiares.

Segundo o referido autor, questionário de perguntas fechadas (...) *são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder a alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos. Existem diversos tipos de perguntas fechadas. As mais utilizadas são (...): dicotômicas, tricotômicas e com múltiplas respostas.*

Já, os questionários de perguntas abertas (...) *caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. O pesquisador não está interessado em antecipar respostas, deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado.*

Na preparação dos questionários, RICHARDSON (1989, p. 151), afirma que deve ser considerado o seguinte:

- *Determinação dos aspectos de interesse para a pesquisa (relação de assunto).*
- *Revisão das hipóteses ou dos questionários que se desejam constatar com as perguntas. Assim, cada item do questionário deve ter um sentido preciso e responder a uma necessidade relacionada com os objetivos da pesquisa. Portanto, devem evitar perguntas não diretamente ligadas aos fins do trabalho.*
- *Estabelecimento de um plano de perguntas a ser incluído nos questionários, ordenadamente, e localização nos instrumentos.*
- *Redação das perguntas.*
- *Preparação dos elementos complementares ao questionário.*

Com base nestas considerações, todas as questões destes questionários foram elaboradas no sentido de se levantar informações sobre os seguintes aspectos do ambiente empresa, considerados com base na fundamentação teórica:

- Competências individuais e organizacionais;
- Processo gerencial;
- Modelo societário;
- Estrutura organizacional.

Com relação às competências individuais e organizacionais, considerando a classificação das competências proposta por FLEURY et al. (2001, p. 248), os quais classificam a competência em *essenciais, funcionais e individuais*, foram consideradas na pesquisa somente as competências essenciais, ou seja, (...) *as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência (...) devendo estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.*

Para tanto, foram levadas em conta quinze competências essenciais, comentadas na fundamentação teórica que, segundo GRAMIGNA (2002) são (...) *as competências mais valorizadas em nosso ambiente, e são o resultado de competências e os perfis apontados pelas empresas-cliente da MRG, após a verificação de mais de 4.500 perfis.*

As competências essenciais consideradas na pesquisa não foram desdobradas nos seus três componentes básicos, como propõem GRAMIGNA (2002) e FLEURY e FLEURY (2000), quais sejam: *atitudes, habilidades e conhecimentos*.

Esta medida foi tomada porque a pesquisa foi dirigida a Diretores, Gerentes e Funcionários, ou seja, atingiu todos níveis hierárquicos da unidade matriz da empresa e, desdobrar as competências essenciais escolhidas em *atitudes, habilidades e conhecimentos*, despenderia muito trabalho e tempo.

Sobre o modelo gerencial, as perguntas foram elaboradas no sentido de se levantar informações acerca do modelo gerencial propriamente dito e das particularidades dos procedimentos adotados dentro deste modelo, no sentido de se identificar os fatores que limitam ou impedem a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Com relação ao modelo societário, as perguntas foram elaboradas com o objetivo de levantar informações sobre os integrantes da sociedade familiar, no que diz respeito à formação escolar; cargo ocupado, tempo de permanência no cargo e se há modelo e/ou acordo societário na empresa.

Sobre a estrutura organizacional, as perguntas foram elaboradas com vistas a levantar informações sobre o tipo de estrutura organizacional adotada na empresa, sobre a formação de equipes de trabalho e se existem condições favoráveis ou capacitadoras para a criação do conhecimento e do aprendizado, dentro da empresa.

Além destas considerações, na construção dos questionários tomou-se o cuidado de se elaborar várias perguntas que foram aplicadas tanto aos funcionários quanto aos gerentes. O objetivo disto foi o de possibilitar o cruzamento entre as respostas, para auxiliar no processo de análise e interpretação dos resultados.

Antes de aplicar os questionários aos funcionários, gerentes e familiares da empresa estudada, foram selecionadas quatro pessoas da empresa para um *pré-teste*.

O pré-teste, segundo RICHARDSON (1989, p. 155), pode ser entendido como uma (...) *aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da*

população incluída na pesquisa. Tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação.

Na aplicação dos questionários, foi utilizado o método do *contato direto*. Segundo este autor (1989, p. 149), neste método (...) *o próprio pesquisador, ou pessoas especialmente designadas por ele, aplicam o questionário diretamente. (...) No contato direto, o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e do questionário, responder dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas.*

Com relação à outra técnica de entrevista utilizada nesta pesquisa, a entrevista não estruturada, RICHARDSON (1989, p. 161) afirma que neste tipo de entrevista (...) *em vez de responder à pergunta através de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema (...).* Uma entrevista não estruturada pode ser de três tipos: *entrevista dirigida, entrevista guiada e entrevista não diretiva.*

Nesta pesquisa, foram utilizadas a *entrevista dirigida*, aplicada no dono da empresa, e a *entrevista não diretiva*, aplicada a alguns gerentes.

Segundo o autor, a entrevista dirigida (...) *desenvolve-se a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida. O entrevistador dirige o processo evitando qualquer “desvio” do entrevistado.*

Já, na entrevista não diretiva (...) *o entrevistado desenvolve suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente. O entrevistador desempenha apenas a função de orientação e estimulação.*

Considerações à parte, os três questionários elaborados e o roteiro da entrevista dirigida estão transcritos no Anexo, neste trabalho.

3.4 Caracterização da Organização

Em 26 de julho de 1957, a família de Osvino Ricardi, dono da Agrícola Horizonte, chegou ao Paraná, estabelecendo-se na cidade de Mercedes Velha-Pr, hoje Novo Horizonte-Pr, distrito de Marechal Cândido Rondon-Pr e, desde então, o histórico da empresa transcorreu conforme o Quadro 36.

QUADRO 36 – HISTÓRICO DA AGRÍCOLA HORIZONTE LTDA

Ano	Histórico
1965	Ainda na cidade de Novo Horizonte, seu pai, Sr. Marianino Ricardi, instalou o Bar Horizonte, ponto de encontro e divertimento dos moradores da cidade.
1971	Osvino Ricardi iniciou suas atividades empresariais assumindo os negócios da família, dando novos rumos ao empreendimento. Vendeu o Bar Horizonte e ampliou o pequeno comércio para um mercado de maior porte, que passou a chamar-se Comércio de Secos e Molhados Horizonte. Ainda, neste ano, instalou um posto de gasolina em Novo Horizonte, cujo mesmo ainda encontra-se em funcionamento até hoje, porém não pertence mais a família.
1974	Instalou uma filial em Marechal Cândido Rondon, na Avenida Rio Grande do Sul, para compra de cereais a granel.
1976	Ampliou os negócios em Novo Horizonte, implantando uma Moega para recebimento de cereais.
1977	Construiu um novo prédio para o Supermercado, na cidade de Novo Horizonte, que até hoje continua em funcionamento. Atualmente, o mesmo pertence a outros membros de sua família.
1979	Para melhor direcionar os negócios na área de cereais e insumos agrícolas, fundou a empresa Agrícola Horizonte Ltda, na cidade de Marechal Cândido Rondon, a qual tem recebido constantes ampliações em sua estrutura física, área de atuação e atividades.
1981	A Agrícola Horizonte comprou as instalações da filial de Iguaporã-Pr, para recebimento de cereais.
1983	Comprou um armazém, com uma chácara ao lado, onde foi construída parte da atual sede administrativa.
1985	Construiu um armazém sementeiro, para a produção de sementes de trigo e soja, com as marcas Sementes Horizonte. No mesmo ano construiu uma filial para recebimentos de cereais, em Margarida-Pr.
1989	Comprou as instalações onde hoje funcionam as filiais de Porto Mendes-Pr e Bom Jardim-Pr. Também neste ano, foram construídas as filiais de Quatro Pontes-Pr e Novo Três Passos-Pr.
1990	A atual sede administrativa foi ampliada, foi implantado um sistema de informática on-line e foram instaladas duas balanças com escritório, para recebimento de classificação de cereais.
1991	Foi iniciada a construção do moinho de trigo, com capacidade de produção de 60 toneladas por dia, o qual entrou em produção em agosto de 1992, gerando empregos diretos e indiretos, onde hoje são industrializadas 40.000 toneladas de trigo por ano. Os principais produtos produzidos no moinho são a Farinha de Trigo Especial Nonita, Farinha de Trigo Comum Trigoni, Farelo de Trigo Trigoni e Farinha de Trigo Especial Trigoni.
1992-1994	Foram instaladas as filiais de Curvado-Pr, Novo Sarandi-Pr e Mercedes-Pr.
1999	O Grupo Horizonte entrou no ramo de fecularia, adquirindo a L. S. Agro Industrial, em Pato Bragado-Pr.
2000	Foi adquirida a Agro Industrial Novo Três Passos, em Marechal Cândido Rondon-Pr, onde são industrializadas 150.000 toneladas de raízes de mandioca, por ano, produzindo amido de mandioca, farinha de mandioca branca e torrada, polvilho doce e azedo.
2001	A empresa lançou a Revista Horizonte, de edição trimestral, com informações e orientações voltadas à agricultura. Além de ter circulação nacional, a revista é distribuída para os agricultores clientes da empresa.

Em novembro de 2001, a empresa lançou o Horizonte Mix, com fécula de mandioca, pioneiro e único no Brasil, hoje denominado Horizonte Mix Pão Brasileiro, fato que gerou manchete

em vários jornais de circulação nacional, destacando o Município de Marechal Cândido Rondon e a Agrícola Horizonte.

O Jornal Gazeta Mercantil (2002, p. 3) comenta que (...) *enquanto se arrasta a polêmica em torno da obrigatoriedade de adição de amido de mandioca na farinha de trigo, o moinho paranaense Agrícola Horizonte, de Marechal Cândido Rondon (Extremo-Oeste do Estado) lucra com um mix para panificação que utiliza os dois produtos. Lançado há dez meses, o Horizonte Mix já representa 10% do total das vendas da empresa.*

O Horizonte Mix é um produto composto de 80% de trigo e de 20% de fécula de mandioca, destinado a produção do pão francês. Mensalmente, a indústria produz 200 toneladas deste mix.

Os produtos da marca Horizonte são distribuídos para treze estados brasileiros, além de alguns serem exportados para alguns países do Mercosul, como Uruguai, Argentina e Chile, e para alguns Países da Europa.

As indústrias Moinho Horizonte, Fecularias Horizonte e o Comércio de Cereais geram 320 empregos diretos e 350 empregos indiretos. Atualmente, a empresa é composta por 15 filiais e uma empresa controlada, situadas em várias cidades do Paraná.

Atualmente, o ramo de atividade da empresa é o de comércio de sementes e insumos agrícolas, compra e venda de cereais, importação e exportação de produtos agrícolas, produção e tratamento de sementes registradas, industrialização de trigo em grãos, comércio de farinha e farelo de trigo, fabricação de rações e concentrados, prestação de serviços fitossanitários, transportes rodoviário de cargas em geral e produção e comércio de fécula de mandioca.

Atualmente a empresa tem, como sócios, o Sr. Osvino Ricardi (sócio majoritário) e o Sr. Altair Storti (sócio minoritário). A característica da sociedade é familiar, tendo no Sr. Osvino Ricardi a figura do “Dono” da Empresa. Além dele, trabalham na empresa a Sra. Marlise Sulzbach Ricardi (esposa), a Srta. Elizabeth Fabiani Ricardi Scherer (filha) e o Srto. Ettore Flávio Ricardi (filho).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada mediante a utilização dos três questionários, apresentados no Anexo deste trabalho, aplicados a 30 funcionários, 10 gerentes e 3 familiares, além de entrevistas complementares (gravadas).

4.1 Apresentação dos Resultados

TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA

2 - Qual sua idade?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Entre 14 e 20 anos	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
Entre 21 e 30 anos	16	53,33%	0	0,00%	16	40,00%
Entre 31 e 40 anos	6	20,00%	5	50,00%	11	27,50%
Mais de 41 anos	6	20,00%	5	50,00%	11	27,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre a faixa etária dos funcionários questionados, a pesquisa demonstrou que 53,33% possuem entre 21 e 30 anos de idade. Com relação aos gerentes, a maioria possui idade superior a 31 anos.

No geral, a pesquisa demonstrou que 55% dos questionados na empresa possuem mais de 31 anos de idade.

TABELA 2 – TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA

3 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menos de 1 ano	7	23,33%	1	10,00%	8	20,00%
Entre 1 e 5 anos	8	26,67%	1	10,00%	9	22,50%
Entre 5 e 10 anos	8	26,67%	3	30,00%	11	27,50%
Mais de 10 anos	7	23,33%	5	50,00%	12	30,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

No que diz respeito ao tempo de permanência na empresa, 50% dos funcionários questionados está trabalhando na empresa há mais de 5 anos. Com relação aos gerentes, 80% dos questionados estão trabalhando na empresa há mais de 5 anos.

De modo geral, 57,50% dos funcionários e gerentes questionados trabalham a mais de 5 anos na empresa.

TABELA 3 – GRAU DE ESCOLARIDADE

4 - Qual o seu grau de escolaridade?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1o. Grau incompleto (cursando)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1o. Grau completo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2o. Grau incompleto (cursando)	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
2o. Grau completo	10	33,33%	1	10,00%	11	27,50%
3o. Grau incompleto (cursando)	7	23,33%	5	50,00%	12	30,00%
3o. Grau completo	9	30,00%	2	20,00%	11	27,50%
Especialização	3	10,00%	2	20,00%	5	12,50%
Mestrado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pós-Doutorado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Os resultados apurados demonstram que 53,33% dos funcionários da empresa estão cursando ou já concluíram o terceiro grau e somente 10% dos mesmos estão cursando ou já concluíram o nível de especialização.

Sobre os gerentes, os resultados apontam que 70% dos questionados estão cursando ou já concluíram o terceiro grau e 20% dos mesmos estão cursando ou já concluíram o nível de especialização.

No total, 57,50% dos questionados estão cursando ou já concluíram o terceiro grau e 12,50% dos mesmos estão cursando ou já concluíram o nível de especialização.

TABELA 4 – CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

33 – Quem realiza a contratação de funcionários na empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
o Diretor			4	40,00%	4	40,00%
o Gerente			0	0,00%	0	0,00%
Diretor e Gerente			3	30,00%	3	30,00%
o Departamento Pessoal			3	30,00%	3	30,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS			10	100,00%	10	100,00%

Resultado:

Nesta pergunta, direcionada exclusivamente aos gerentes, 40% dos mesmos informaram que quem realiza a contratação de novos funcionários para trabalhar na empresa é o diretor.

Já, outros 30% informaram que esta tarefa é realizada pelo diretor e pelos gerentes, em conjunto.

Finalmente, os outros 30% informaram que esta tarefa é realizada exclusivamente pelo Departamento de Pessoal (RH).

TABELA 5 – TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS

5 - Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido à teste de conhecimentos gerais?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	4	13,33%	2	20,00%	6	15,00%
Não	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Desconhece	1	3,33%	1	10,00%	2	5,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

A pesquisa aponta que 83,33% dos funcionários questionados informaram que não foram submetidos a nenhum tipo de teste de conhecimentos gerais aos serem contratados para trabalharem na empresa.

Sobre os gerentes, os resultados apurados demonstram que 70% dos questionados informaram que não foram submetidos a nenhum tipo de teste de conhecimentos gerais ao serem contratados para trabalharem na empresa.

Somando-se funcionários e gerentes, 80% dos mesmos informaram que não foram submetidos a nenhum tipo de teste de conhecimentos gerais ao serem contratados para trabalharem na empresa.

Esta questão foi confirmada com entrevistas, onde funcionários e gerentes revelaram não ser praxe, na empresa, a aplicação de testes de conhecimentos gerais e específicos para as funções pleiteadas por novos funcionários.

Além disto, as Tabelas 4 e 42 revelam que o Diretor da empresa é quem realiza a contratação de novos funcionários, na maioria dos casos, o que reforça a evidência de que a empresa normalmente não aplica testes aos novos funcionários contratados.

Os funcionários e gerentes que informaram terem sido submetidos a testes de conhecimentos gerais podem tratar-se de casos esporádicos, nos quais houveram dúvidas, no processo de entrevista, sobre a capacidade dos mesmos. Nestes casos, a empresa pode ter recorrido a testes mais objetivos.

TABELA 6 – INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO

6 - Ao ser contratado pela empresa, você recebeu informações suficientes sobre sua função?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	21	70,00%	5	50,00%	26	65,00%
Não	9	30,00%	5	50,00%	14	35,00%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão, a pesquisa demonstrou que não há um consenso entre os funcionários e os gerentes questionados.

Dos funcionários questionados, 70% informaram que receberam informações suficientes sobre suas funções ao serem contratados pela empresa.

Já, com relação aos gerentes, 50% dos questionados informaram que receberam informações suficientes sobre suas funções ao serem contratados pela empresa, ou seja, houve uma divisão entre os gerentes questionados.

No geral, 65% dos questionados informaram que receberam informações suficientes sobre suas funções ao serem contratados pela empresa.

Entrevistas realizadas junto a alguns funcionários revelaram que as informações recebidas sobre a função, no ato da contratação, são de natureza informal, ou seja, não existem na empresa documentos que descrevam as rotinas de cada função, como fluxogramas de rotinas, por exemplo. A transferência das informações sobre a função ocorre verbalmente.

A falta de consenso entre os entrevistados deve-se, provavelmente, a deficiências que ocorreram no processo transferência verbal das informações, que pode não estar ocorrendo de forma homogênea. Os resultados apurados na Tabela 7 também reforçam a constatação de que não existem informações formalizadas sobre cada uma das funções existentes na empresa.

TABELA 7 – DOCUMENTO QUE ESPECIFIQUE AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A FUNÇÃO
7 - Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
Não	23	76,67%	10	100,00%	33	82,50%
Desconhece	3	10,00%	0	0,00%	3	7,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre esta questão, 86,67% dos funcionários questionados informaram que não existe ou que desconhecem a existência de algum tipo de documento onde estejam especificadas as competências essenciais para a função que desempenham.

Já os gerentes foram unânimes em afirmar que não existe um documento onde estejam especificadas as competências essenciais para a função que desempenham.

De modo geral, 90% dos questionados informaram que não existe ou que desconhecem a existência de algum tipo de documento onde estejam especificadas as competências essenciais para a função que desempenham.

Entrevistas complementares também revelaram que não existe nenhum documento que forneça qualquer tipo de informação sobre qualquer tipo de competência requerida para executar qualquer função na empresa. Além disto, os resultados descritos na Tabela 5 ajudam a reforçar esta constatação.

Quanto aos funcionários que responderam “sim” à questão, provavelmente se confundiram por talvez desconhecerem o que é competência. Ademais, o percentual de “sim” pode ser desprezado, sem prejuízo da informação.

TABELA 8 – CAPACITAÇÃO OU TREINAMENTO PRÉVIOS

8 - Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a sua função na empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	16	53,33%	4	40,00%	20	50,00%
Não	13	43,33%	6	60,00%	19	47,50%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão não houve consenso entre os funcionários e os gerentes questionados.

A pesquisa apontou que 53,33% dos funcionários questionados informaram terem recebido algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir suas funções na empresa.

Contudo, 60% dos gerentes questionados informaram não terem recebido algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir suas funções na empresa.

No geral, os questionados ficaram divididos ao responderem esta questão. Entrevistas complementares revelaram que a empresa costuma proporcionar cursos ou treinamentos aos seus funcionários e gerentes, que podem ou não ser realizados na própria empresa.

Portanto, esta divisão deve-se, provavelmente, ao fato de que estes cursos ou treinamentos não estão atingindo a maioria dos funcionários e, principalmente, a maioria dos gerentes.

Ou, ainda, esta divisão pode decorrer do fato de que algumas áreas ou departamentos podem estar sendo beneficiadas com mais cursos ou treinamentos que as demais.

TABELA 9 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR FUNÇÕES NA EMPRESA

9 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Comunicação	27	90,00%	9	90,00%	36	90,00%
Planejamento	24	80,00%	9	90,00%	33	82,50%
Organização	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Cultura da qualidade	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Relacionamento Interpessoal	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Flexibilidade	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Motivação, energia para o trabalho	22	73,33%	7	70,00%	29	72,50%
Criatividade	21	70,00%	8	80,00%	29	72,50%
Liderança	18	60,00%	10	100,00%	28	70,00%
Negociação	18	60,00%	9	90,00%	27	67,50%
Visão sistêmica	20	66,67%	5	50,00%	25	62,50%
Tolerância à pressão	18	60,00%	7	70,00%	25	62,50%
Empreendedorismo	17	56,67%	8	80,00%	25	62,50%
Dinamismo e iniciativa	19	63,33%	6	60,00%	25	62,50%
Tomada de decisão	17	56,67%	6	60,00%	23	57,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30		10		40	

Resultado:

Os resultados apresentados nesta tabela foram organizados em ordem decrescente, em função do percentual geral.

Portanto, as competências essenciais apresentadas nesta tabela obedecem ao grau de importância atribuído pelos funcionários e gerentes questionados, em função da frequência de escolha das competências.

Dos resultados apresentados na Tabela 9, é importante destacar quais foram as competências consideradas com as mais importantes e como as menos importantes para executar bem as funções, na opinião dos funcionários e dos gerentes, separadamente.

Para os funcionários, a competência considerada como a mais importante para executar bem as suas funções é a *Comunicação*, com 90% de frequência, enquanto que, para os gerentes, a mais importante é a *Liderança*, com 100% de frequência.

Para os funcionários, as competências consideradas como menos importantes para executar bem suas funções são *Empreendedorismo* e *Tomada de Decisões*, empatadas, com 56,67% de

freqüência, enquanto que, para os gerentes, a menos importante é a *Visão Sistêmica*, com 50% de freqüência.

No geral, a competência considerada como a mais importante foi a *Comunicação*, com 90% de freqüência, enquanto que a considerada como menos importante foi a *Tomada de Decisão*, com 57,50% de freqüência.

Contudo, a Tabela 10 permite que as informações levantadas sejam cruzadas, ou seja, permite a comparação entre as competências que os próprios funcionários apontaram como essenciais, para que eles executem bem as suas funções, e as competências que os gerentes apontaram como essenciais para que os funcionários executem bem as suas funções, e vice-versa.

TABELA 10 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR FUNÇÕES NA EMPRESA (INFORMAÇÕES CRUZADAS)

12 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera que o seu gerente (se você for funcionário) ou seu funcionário (se você for gerente) deve possuir para que ele exerça bem sua função na empresa.

Alternativas	Funcionários opinando sobre as competências que os Gerentes devem possuir		Gerentes opinando sobre as competências que os funcionários devem possuir		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Comunicação	29	96,67%	8	80,00%	37	92,50%
Liderança	29	96,67%	6	60,00%	35	87,50%
Empreendedorismo	26	86,67%	6	60,00%	32	80,00%
Negociação	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Organização	22	73,33%	10	100,00%	32	80,00%
Planejamento	24	80,00%	8	80,00%	32	80,00%
Relacionamento Interpessoal	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Criatividade	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Flexibilidade	21	70,00%	8	80,00%	29	72,50%
Visão sistêmica	24	80,00%	3	30,00%	27	67,50%
Tolerância à pressão	23	76,67%	3	30,00%	26	65,00%
Cultura da qualidade	21	70,00%	5	50,00%	26	65,00%
Motivação, energia para o trabalho	18	60,00%	8	80,00%	26	65,00%
Tomada de decisão	24	80,00%	2	20,00%	26	65,00%
Dinamismo e iniciativa	20	66,67%	3	30,00%	23	57,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30		10		40	

Resultado:

Os resultados apresentados nesta tabela foram organizados em ordem decrescente, em função do percentual geral.

Portanto, as competências essenciais apresentadas nesta tabela obedecem ao grau de importância atribuído pelos funcionários e gerentes questionados, em função da frequência de escolha das competências.

Para os funcionários, as competências consideradas como as mais importantes para que um gerente execute bem as suas funções são a *Comunicação* e a *Liderança*, empatadas com 96,67% de frequência. Conforme a Tabela 9, os próprios gerentes escolheram, como a competência mais importante para eles executarem bem as suas funções, a *Liderança*, com 100% de frequência. A *Comunicação*, segundo os próprios gerentes, ficou em segundo lugar, empatada com o *Planejamento*, com 90% de frequência.

Ainda, segundo os funcionários, a competência considerada como menos importante para que um gerente execute bem as suas funções foi a *Motivação e Energia para o Trabalho*, com 60% de frequência. Conforme a Tabela 9, os próprios gerentes escolheram, como competência menos importante para eles executarem bem as suas funções, a *Visão Sistêmica*, com 50% de frequência.

Para os gerentes, a competência considerada como a mais importante para que um funcionário execute bem as suas funções foi a *Organização*, com 100% de frequência. Conforme a Tabela 8, os próprios funcionários escolheram, como a competência mais importante para eles executarem bem as suas funções, a *Comunicação*, com 90% de frequência.

Ainda, segundo os gerentes, a competência considerada como menos importante para que um funcionário execute bem as suas funções foi a *Tomada de Decisão*, com 20% de frequência. Conforme a tabela 8, os próprios funcionários escolheram, como as competências menos importantes para eles executarem bem as suas funções, o *Empreendedorismo* e a *Tomada de Decisão*, empatados com 56,67% de frequência.

No geral, a competência considerada como a mais importante continuou sendo a *Comunicação*, com 92,50% de frequência, enquanto que a considerada como menos importante passou a ser o *Dinamismo e Iniciativa*, com 57,50% de frequência, ao invés de *Tomada de Decisão*, que caiu para o penúltimo lugar, com 65% de frequência.

TABELA 11 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10 – Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	5	16,67%	2	20,00%	7	17,50%
Não	16	53,33%	7	70,00%	23	57,50%
Desconhece	9	30,00%	1	10,00%	10	25,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre o conhecimento do planejamento estratégico, 83,33% dos funcionários questionados informaram que não conhecem ou desconhecem a existência do planejamento estratégico da empresa.

Com relação aos gerentes, 80% dos mesmos informaram que não conhecem ou desconhecem a existência do planejamento estratégico da empresa.

No geral, 82,50% dos questionados informaram que não conhecem ou desconhecem a existência do planejamento estratégico da empresa.

Informações complementares colhidas junto ao dono da empresa, dão conta de que a organização não possui planejamento estratégico anual. Todos os planos sobre as ações futuras da empresa estão na “cabeça” do proprietário.

Portanto, os funcionários e gerentes que responderam “sim” à questão provavelmente desconhecem o que seja um planejamento estratégico anual. Embora o percentual geral destas respostas tenha atingido 17,50%, elas podem ser desprezadas sem prejuízo da informação, devido às informações complementares coletadas.

TABELA 12 – CRIAÇÃO DAS NORMAS INTERNAS DA EMPRESA

11 - Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	15	50,00%	4	40,00%	19	47,50%
Não	15	50,00%	6	60,00%	21	52,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão não houve consenso entre os funcionários e os gerentes questionados.

Dos funcionários questionados, 50% informaram participar da criação das normas internas (que regulam as funções e rotinas) da empresa. Os outros 50% informaram que não participam da criação destas normas.

Sobre os gerentes questionados, 60% deles informaram que não participam da criação das normas internas (que regulam as funções e rotinas) da empresa.

No total, 52,50% dos questionados informaram que não participam da criação das normas internas (que regulam as funções e rotinas) da empresa.

Através de entrevistas complementares, junto aos funcionários e gerentes, constatou-se que o processo de criação das normas internas da empresa é muito recente e não existe nada formalizado ainda. Todo o processo ainda está na esfera informal, onde são definidas e estabelecidas as regras e os procedimentos organizacionais.

A divisão observada nas respostas deve-se ao fato de que nem todos os funcionários e gerentes ainda estão envolvidos no processo de criação das normas internas, justamente por ser ainda muito recente.

TABELA 13 – AUTONOMIA PARA A TOMADA DE DECISÕES

13 - Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), em determinadas circunstâncias, está condicionada à autorização dos Diretores ou Gerentes?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	23	76,67%	10	100,00%	33	82,50%
Não	6	20,00%	0	0,00%	6	15,00%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Com relação aos funcionários questionados, 76,67% informaram que sua autonomia para as tomadas de decisões estratégicas pela empresa está condicionada à autorização do Diretor ou dos Gerentes da empresa.

No que tange aos gerentes questionados, os mesmos foram unânimes ao informar que sua autonomia para as tomadas de decisões estratégicas pela empresa está condicionada à autorização do Diretor ou dos Gerentes da empresa.

No geral, 82,50% dos questionados informaram que sua autonomia para as tomadas de decisões estratégicas pela empresa está condicionada à autorização do Diretor ou dos Gerentes da empresa.

Entrevistas complementares realizadas junto aos gerentes, confirmaram o resultado desta questão pois, segundo os mesmos, o diretor da empresa é bastante centralizador.

Em entrevista gravada, o próprio diretor da empresa, o mesmo afirma que “talvez eu seja o culpado, por querer abraçar tudo sozinho”.

Contudo, os gerentes e funcionários também afirmaram que possuem livre acesso ao diretor, o que está permitindo à empresa a tomada de decisões rápidas, embora haja a centralização no diretor.

Portanto, os 17,50% de respostas que correspondem aos que responderam “não” ou que “desconhece”, pode ser desprezados sem prejuízo da informação.

TABELA 14 – INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS DE CIMA PARA BAIXO)

14 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela Gerência até chegar aos funcionários)?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	28	93,33%	9	90,00%	37	92,50%
Não	2	6,67%	1	10,00%	3	7,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Os resultados apurados demonstram que 93,33% dos funcionários questionados informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional, vem de cima para baixo, na empresa.

Por sua vez, 90% dos gerentes questionados informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional, vem de cima para baixo, na empresa.

No total, 92,50% dos questionados informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional, vem de cima para baixo, na empresa.

Esta informação é reforçada pelos resultados apresentados nas Tabelas 15 e 16, pois as perguntas descritas nestas tabelas estão relacionadas à pergunta da Tabela 14 e são mutuamente excludentes.

Ademais, os resultados apresentados na Tabela 13 ajudam a confirmar que as instruções e ordens de natureza organizacional ocorrem de cima para baixo, ou seja, do diretor, passando pelos gerentes até chegar aos funcionários.

Portanto, os 7,50% de respostas negativas podem ser desprezadas, sem prejuízo da informação.

TABELA 15 - INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS DO MEIO PARA BAIXO)

15 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção, até chegar aos funcionários)?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	6	20,00%	2	20,00%	8	20,00%
Não	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Dos funcionários questionados, 76,67% informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não vem do meio para baixo e, 3,33% desconhecem o processo.

Dos gerentes questionados, 80% informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não vem do meio para baixo.

No total, 77,50% dos questionados informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não vem do meio para baixo e, 2,50% desconhecem o processo.

Com base nos comentários realizados na Tabela 14, os 20,00% de respostas afirmativas podem ser desprezadas, sem prejuízo da informação.

TABELA 16 - INSTRUÇÕES E ORDENS DE NATUREZA ORGANIZACIONAL (TOMADAS EM BAIXO)

16 – Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza organizacional são tomadas pelos próprios funcionários?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	3	10,00%	1	10,00%	4	10,00%
Não	25	83,33%	9	90,00%	34	85,00%
Desconhece	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Dos funcionários questionados, 83,33% informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não são tomadas por eles próprios, na empresa, e 6,67% desconhecem o processo.

Dos gerentes questionados, 90% informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não são tomadas pelos funcionários, na empresa.

No total, 85% dos questionados informaram que as instruções e ordens de natureza organizacional não são tomadas pelos funcionários, na empresa, e 5% desconhecem o processo.

Com base nos comentários realizados na Tabela 14, os 10,00% de respostas afirmativas podem ser desprezadas, sem prejuízo da informação.

TABELA 17 – EQUIPES DE TRABALHOS COM DIFERENTES ESPECIALIDADES

17 - A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	18	60,00%	4	40,00%	22	55,00%
Não	8	26,67%	5	50,00%	13	32,50%
Desconhece	4	13,33%	1	10,00%	5	12,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão não houve consenso entre os funcionários e os gerentes questionados.

Do total de funcionários questionados, 60% informaram que a empresa cria equipes compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum tipo de problema temporário.

Já, 50% dos gerentes questionados informaram que a empresa não cria equipes compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum tipo de problema temporário.

No geral, 55% dos questionados informaram que a empresa cria equipes compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum tipo de problema temporário.

Entrevistas complementares, realizadas junto aos funcionários e gerentes, revelaram que o procedimento de criar equipes na empresa é bastante recente e não tem como objetivo principal o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Estas equipes estão sendo organizadas por consultorias externas com o objetivo de promover a integração do pessoal e de departamentos, corrigir comportamentos inadequados, melhorar a qualidade do atendimento aos clientes e realizar reuniões periódicas para levantar, discutir e resolver problemas de ordem operacional.

TABELA 18 – RODÍZIO DE FUNÇÕES

18 – Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	12	40,00%	3	30,00%	15	37,50%
Não	18	60,00%	7	70,00%	25	62,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre esta questão, 60% dos funcionários questionados informaram que não desempenharam sempre a mesma função na empresa.

Por sua vez, 70% dos gerentes questionados também informaram que não desempenharam sempre a mesma função na empresa.

Em termos gerais, 62,50% dos questionados informaram que não desempenharam sempre a mesma função na empresa.

TABELA 19 – AUTONOMIA PARA EXECUTAR E INOVAR AS ROTINAS INTERNAS DA EMPRESA

20 – Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	22	73,33%	9	90,00%	31	77,50%
Não	8	26,67%	1	10,00%	9	22,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão, 73,33% dos funcionários questionados informaram que possuem autonomia ou liberdade para executarem e inovarem a maneira pela qual os mesmos realizam suas tarefas na empresa.

Do total dos gerentes questionados, 90% informaram que possuem autonomia ou liberdade para executarem e inovarem a maneira pela qual os mesmos realizam suas tarefas na empresa.

No geral, 77,50% dos questionados informaram que possuem autonomia ou liberdade para executarem e inovarem a maneira pela qual os mesmos realizam suas tarefas na empresa.

TABELA 20 – NORMAS SOBRE A CRIAÇÃO, ACUMULAÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL

19 – A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcrevê-los em algum tipo de documento?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	7	23,33%	0	0,00%	7	17,50%
Não	14	46,67%	9	90,00%	23	57,50%
Desconhece	9	30,00%	1	10,00%	10	25,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Do total de funcionários questionados, 26,67% informaram que não existe ou desconhecem a existência de algum documento interno que os instrua a criar, acumular e explorar seus conhecimentos pessoais e a transcrevê-los em algum tipo de documento.

Com relação aos gerentes, eles foram unânimes em informar que não existe ou desconhecem a existência de algum documento interno que os instrua a criar, acumular e explorar seus conhecimentos pessoais e a transcrevê-los em algum tipo de documento.

Em conjunto, 82,50% dos questionados informaram que não existe ou desconhecem a existência de algum documento interno que os instrua a criar, acumular e explorar seus conhecimentos pessoais e a transcrevê-los em algum tipo de documento.

Entrevistas complementares, realizadas junto aos funcionários e aos gerentes, confirmam que não existe nenhum documento interno que instrua os funcionários e os gerentes a criarem, acumularem e explorarem seus conhecimentos pessoais e a transcrevê-los em algum tipo de documento. Com base nestas constatações, os 17,50% de respostas afirmativas podem ser desprezadas, sem prejuízo da informação.

TABELA 21 – COMPARTILHAMENTO DOS CONHECIMENTOS TÁCITOS

21 – Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	28	93,33%	10	100,00%	38	95,00%
Não	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão, 93,33% dos funcionários questionados informaram que compartilham seus conhecimentos tácitos com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões.

Já os gerentes questionados foram unânimes em informar que compartilham seus conhecimentos tácitos com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões.

No total, 95% dos questionados informaram que compartilham seus conhecimentos tácitos com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões.

TABELA 22 – FORMALIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS TÁCITOS

22 - Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados (transcritos) em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	8	26,67%	0	0,00%	8	20,00%
Não	18	60,00%	10	100,00%	28	70,00%
Desconhece	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Dos funcionários questionados, 60,00% informaram que não formalizam os seus conhecimentos tácitos em algum tipo de documento interno.

Porém, os gerentes foram unânimes informando que não formalizam seus conhecimentos tácitos em algum tipo de documento interno.

Em entrevistas complementares junto ao pessoal da empresa, constatou-se que não existem normas que orientem gerentes e funcionários a criarem, acumularem e explorarem seus conhecimentos (aquilo que sabem fazer, suas experiência) e a transcreve-los em algum tipo de documento.

TABELA 23 – ACESSO A INFORMAÇÕES

23 - Você tem acesso a todas as informações que você considera necessárias à boa execução de suas atividades?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	22	73,33%	7	70,00%	29	72,50%
Não	8	26,67%	3	30,00%	11	27,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Do total de funcionários questionados, 73,33% informaram que possuem acesso a todas as informações que eles consideram necessárias ao bom desempenho das suas atividades.

Nesta questão, 70% dos gerentes questionados informaram que possuem acesso a todas as informações que eles consideram necessárias ao bom desempenho das suas atividades.

Em conjunto, 72,50% dos questionados informaram que possuem acesso a todas as informações que eles consideram necessárias ao bom desempenho das suas atividades.

TABELA 24 – AGENTE DO CONHECIMENTO

26 - Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular você a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	14	46,67%	0	0,00%	14	35,00%
Não	13	43,33%	8	80,00%	21	52,50%
Desconhece	3	10,00%	2	20,00%	5	12,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão, 43,33% dos funcionários questionados informaram que não existe uma pessoa dentro da empresa que seja encarregada de estimular os mesmos a criarem, a compartilharem e a formalizarem os seus conhecimentos tácitos.

Se considerados os funcionários que informaram desconhecer a existência de uma pessoa dentro da empresa que seja encarregada de estimular os mesmos a criarem, a compartilharem e a formalizarem os seus conhecimentos tácitos, este percentual sobe para 53,33%.

Já 80% dos gerentes questionados informaram que não existe uma pessoa dentro da empresa que seja encarregada de estimular os mesmos a criarem, a compartilharem e a formalizarem os seus conhecimentos tácitos.

Considerando todos os questionados, 52,50% deles informaram que não existe uma pessoa dentro da empresa que seja encarregada de estimular os mesmos a criarem, a compartilharem e a formalizarem os seus conhecimentos tácitos. Se considerados os funcionários e os gerentes que informaram desconhecer, este percentual sobe para 65%.

Com relação aos 46,67% de respostas afirmativas à questão, dada pelos funcionários, entrevistas complementares revelaram que os mesmos, ao responder a questão, referiam-se aos gerentes, dos quais costumam receber estímulos para compartilhar as experiências e o que cada um sabe fazer.

Contudo, no que se refere ao aspecto da formalização destes conhecimentos, incluído na questão, isto não está ocorrendo, conforme ficou evidenciado nos resultados e comentários referentes à Tabela 22.

TABELA 25 – ESTÍMULOS DO DIRETOR À CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

24 - Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	14	46,67%	7	70,00%	21	52,50%
Não	12	40,00%	3	30,00%	15	37,50%
Desconhece	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Nesta questão, 46,67% dos funcionários questionados informaram que recebem estímulos do Diretor para criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa.

Com relação aos gerentes questionados, 70% dos mesmos informaram que também recebem estímulos do Diretor para criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa.

Considerando todos os questionados, 52,50% deles informaram que recebem estímulos do Diretor para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa.

TABELA 26 – ESTÍMULOS QUE OS FUNCIONÁRIOS RECEBEM DOS GERENTES PARA À CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

25 - Você recebe estímulos dos Gerentes para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?						
Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	18	60,00%			18	60,00%
Não	9	30,00%			9	30,00%
Desconhece	3	10,00%			3	10,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%			30	100,00%

Resultado:

Nesta questão, dirigida exclusivamente aos funcionários, 60% dos entrevistados informaram que recebem estímulos dos gerentes para criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa.

Cruzando estes resultados com os da próxima tabela (Tabela 27), esta informação é confirmada.

TABELA 27 – ESTIMULOS QUE OS GERENTES CONCEDEM AOS SEUS FUNCIONÁRIOS PARA A CRIAÇÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

31 – Com relação aos funcionários que estão sob sua gerência, você estimula os mesmos a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim			9	90,00%	9	90,00%
Não			1	10,00%	1	10,00%
Desconhece			0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS			10	100,00%	10	100,00%

Resultado:

Nesta pergunta, direcionada exclusivamente aos gerentes, 90% dos mesmos informaram que estimulam seus funcionários a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa.

TABELA 28 – RECONHECIMENTOS RECEBIDOS POR INOVAÇÕES DE PROCESSOS PRODUTOS OU SERVIÇOS

27 - Normalmente você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) do seu Gerente ou do seu Diretor por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço, da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	3	10,00%	4	40,00%	7	17,50%
Não	22	73,33%	6	60,00%	28	70,00%
Desconhece	5	16,67%	0	0,00%	5	12,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre esta questão, 73,33% dos funcionários questionados informaram que não recebem nenhum tipo de reconhecimento dos gerentes ou do diretor por terem tido idéias inovadoras que melhoraram processos, produtos ou serviços da empresa.

Por sua vez, 60% dos gerentes informaram que também não recebem nenhum tipo de reconhecimento do diretor por terem tido idéias inovadoras que melhoraram processos, produtos ou serviços da empresa.

Considerando a totalidade dos questionados, 70% informaram que não recebem nenhum tipo de reconhecimento dos gerentes ou do diretor por terem tido idéias inovadoras que melhoraram processos, produtos ou serviços da empresa.

Nesta questão há uma consideração a fazer: nem todos os funcionários e gerentes irão fazer jus há algum tipo de reconhecimento, pois nem todos os funcionários e gerentes têm idéias inovadoras, que melhoram processos, produtos ou serviços da empresa. Por isso, 70% dos entrevistados responderam negativamente à questão.

Contudo, na entrevista realizada com o Diretor da empresa, o mesmo declarou que os funcionários ou gerentes que tem boas idéias, assim como os que se destacam pela produtividade e dinamismo, são recompensados sim, inclusive financeiramente. Só que, muitas vezes, estas gratificações não são reveladas para os demais.

Ademais, os resultados apurados com relação aos gerentes podem ser cruzados com os resultados da próxima tabela (Tabela 29), que confirmam as informações prestadas pelo diretor da empresa.

TABELA 29 – RECONHECIMENTO CONCEDIDO PELOS GERENTES AOS SEUS FUNCIONÁRIOS

32 - Normalmente, você concede algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) aos funcionários que você gerencia, por tido um idéia inovadora e terem melhorado um processo ou por terem criado um novo produto ou serviço da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim			7	70,00%	7	70,00%
Não			3	30,00%	3	30,00%
Desconhece			0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS			10	100,00%	10	100,00%

Resultado:

Nesta pergunta, direcionada exclusivamente aos gerentes, 70% dos mesmos informaram que normalmente concedem algum tipo de reconhecimento aos funcionários que criam ou inovam processos, produtos e serviços da empresa.

TABELA 30 – COMUNICAÇÃO INTERNA

28 - Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Não	7	23,33%	2	20,00%	9	22,50%
Desconhece	0	0,00%	1	10,00%	1	2,50%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Do total de funcionários questionados, 76,67% informaram que atualmente a comunicação interna favorece a troca de conhecimentos tácitos dentro da empresa.

No que diz respeito aos gerentes, 70% dos questionados também informaram que atualmente a comunicação interna favorece a troca de conhecimentos tácitos dentro da empresa.

No total, 75% dos questionados informaram que atualmente a comunicação interna favorece a troca de conhecimentos tácitos dentro da empresa.

Em entrevistas complementares realizadas junto a funcionários e a gerentes, foi constatado que a empresa não possui sistema de *intranet*. Portanto, a comunicação está sendo realizada, predominantemente, de forma verbalizada.

TABELA 31 – REUNIÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS E GERENTES

29 - Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com seus colegas e com o Gerente, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	30	100,00%	9	90,00%	39	97,50%
Não	0	0,00%	1	10,00%	1	2,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

Resultado:

Sobre esta questão, os funcionários e os gerentes são praticamente unânimes, pois 97,50% deles informaram que existem reuniões periódicas em seus departamentos, onde os mesmos discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa.

Contudo, entrevistas complementares realizadas junto aos funcionários e gerentes revelaram que estas reuniões passaram a ser realizadas muito recentemente, após consultorias externas detectarem esta necessidade na empresa.

TABELA 32 – INTELIGÊNCIAS INDISPENSÁVEIS PARA FUNCIONÁRIOS E GERENTES

30 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as inteligências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.

Alternativas	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Lógico-matemática	23	76,67%	6	75,00%	29	76,32%
Linguística	21	70,00%	7	87,50%	28	73,68%
Interpessoal	22	73,33%	6	75,00%	28	73,68%
Intrapessoal	23	76,67%	5	62,50%	28	73,68%
Musical	19	63,33%	7	87,50%	26	68,42%
Espacial	11	36,67%	3	37,50%	14	36,84%
Cinestésica	7	23,33%	2	25,00%	9	23,68%
TOTAL DE QUESTIONADOS	30		8		38	

Resultado:

Os resultados apresentados nesta tabela foram organizados em ordem decrescente, em função do percentual geral.

Portanto, as inteligências indispensáveis apresentadas nesta tabela obedecem ao grau de importância atribuído pelos funcionários e gerentes questionados, em função da frequência de escolha das inteligências.

Dos resultados apresentados na Tabela 32, é importante destacar quais foram as inteligências consideradas com as mais importantes e como as menos importantes para executar bem as funções, na opinião dos funcionários e dos gerentes, separadamente.

Para os funcionários, as inteligências consideradas como as mais importantes para executar bem as suas funções foram a Lógico-matemática e a Intrapessoal, com 76,67% de frequência, enquanto que, para os gerentes, as mais importantes foram a Linguística e a Musical, com 87,50% de frequência.

Para os funcionários, a inteligência considerada como menos importante para executar bem suas funções foi a Cinestésica, com 23,33% de frequência, o mesmo ocorrendo para os gerentes, que também consideram a Cinestésica como a menos importante, com 25% de frequência.

No geral, a inteligência considerada como a mais importante foi a Lógico-matemática, com 76,32% de frequência, enquanto que a considerada como menos importante foi a Cinestésica, com 23,68% de frequência.

TABELA 33 – FAIXA ETÁRIA DOS FAMILIARES

2 - Qual sua idade?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Entre 14 e 20 anos	0	0,00%
Entre 21 e 30 anos	1	33,33%
Entre 31 e 40 anos	2	66,67%
Mais de 41 anos	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Dos três familiares questionados, dois deles estão situam-se na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade e o outro se situa na faixa etária entre 21 e 30 anos de idade.

TABELA 34 – FORMAÇÃO ESCOLAR DOS FAMILIARES

3 - Qual sua formação escolar?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
1o. Grau incompleto (cursando)	0	0,00%
1o. Grau completo	0	0,00%
2o. Grau incompleto (cursando)	0	0,00%
2o. Grau completo	1	33,33%
3o. Grau incompleto (cursando)	0	0,00%
3o. Grau completo	1	33,33%
Especialização	1	33,33%
Mestrado	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%
Pós-Doutorado	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Dos membros da família questionados, um deles possui o 2º. Grau completo, outro possui o 3º. Grau completo e o último possui especialização.

TABELA 35 – TEMPO DE OCUPAÇÃO DO CARGO

6 – Há quanto tempo você está no cargo que ocupa?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Menos de 1 ano	0	0,00%
Entre 1 e 5 anos	3	100,00%
Entre 5 e 10 anos	0	0,00%
Mais de 10 anos	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Todos os três membros da família questionados estão ocupando seus cargos na empresa entre 1 a 5 anos.

TABELA 36 – OUTRAS FONTES DE RENDA

7 – Você possui outras fontes de renda além da que você recebe da empresa familiar?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Sim	0	0,00%
Não	3	100,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Todos os três membros da família não possuem outra fonte de renda além da empresa familiar.

TABELA 37 – DESTINAÇÃO DOS LUCROS DA EMPRESA

8 – A maior parte dos resultados positivos (lucros) da empresa são, normalmente:		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Distribuídos na forma de dividendos ou remuneração do capital	0	0,00%
Reinvestidos na própria empresa	3	100,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Os três membros da família questionados foram unânimes em informar que a maior parte do lucro anual da empresa é reinvestida na própria organização.

TABELA 38 – CONSIDERAÇÕES MAIS IMPORTANTES NA CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

9 - Leia com atenção todas as alternativas abaixo e assinale com "X" aquelas que você considera mais importantes para que um novo funcionário seja contratado para executar uma função específica na empresa.

Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
ter boas referências pessoais	1	33,33%
possuir experiência na função para a qual o mesmo está sendo contratado	2	66,67%
ter boa formação escolar (no mínimo com o terceiro grau completo)	1	33,33%
possuir as competências essenciais exigidas pela função que o mesmo vai desempenhar na empresa	2	66,67%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	

Resultado:

Para os três familiares questionados, o que é mais importante para que um funcionário seja contratado para executar qualquer função na empresa é possuir experiência e competência na função para a qual o mesmo está sendo contratado.

TABELA 39 – MODELO SOCIETÁRIO

10 - A sociedade possui um Modelo Societário?

Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Sim	2	66,67%
Não	1	33,33%
Desconhece	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Dois, dos três familiares questionados, informaram que a sociedade possui um Modelo Societário. Um deles informou que a sociedade não possui.

Em entrevista gravada, realizada junto ao diretor da empresa, o mesmo informou que a empresa não possui modelo societário formalizado. A família tem a intenção de, no futuro, elaborar um modelo societário.

Portanto, os familiares que responderam “sim” à questão provavelmente não entenderam a mesma e se confundiram ao responde-la.

TABELA 40 – ACORDO SOCIETÁRIO

11 - A sociedade possui um Acordo Societário?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Sim	1	33,33%
Não	1	33,33%
Desconhece	1	33,33%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Nesta questão, um membro da família respondeu que a empresa possui um Acordo Societário. Outro respondeu que a empresa não possui tal acordo. E o terceiro respondeu que desconhece a existência do mesmo.

Em entrevista gravada, realizada junto ao diretor da empresa, o mesmo informou que a empresa não possui acordo societário formalizado. A família tem a intenção de, no futuro, elaborar um acordo societário.

Portanto, o familiar que respondeu “sim” à questão provavelmente não entendeu a mesma e se confundiu ao responde-la.

TABELA 41- TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS

12 - Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?		
Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
Sim	1	33,33%
Não	2	66,67%
Desconhece	0	0,00%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Somente um dos familiares questionados informou que foi submetido a um teste de conhecimentos gerais ao ser contratado pela empresa. Os outros dois, informaram que não foram submetidos a testes de conhecimentos gerais ao serem contratados pela empresa.

TABELA 42 – RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

13 - Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?

Alternativas	FAMILIARES	
	TOTAL	%
o Diretor	2	66,67%
o Gerente	0	0,00%
Diretor e Gerente	0	0,00%
o Departamento Pessoal	1	33,33%
TOTAL DE QUESTIONADOS	3	100,00%

Resultado:

Dois dos familiares questionados informaram que somente o Diretor é o responsável pela contratação de novos funcionários na empresa. O outro familiar respondeu que o Departamento Pessoal é quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa.

4.2 Análise e Interpretação dos Resultados

Com base nos dados levantados através dos questionários e das entrevistas gravadas, foram levantados os fatores componentes do processo de gerenciamento familiar da empresa.

Considerando o referencial da fundamentação teórica, partiu-se do pressuposto que para criar conhecimento e aprendizado organizacional, uma empresa deve levar em conta pelo menos os seguintes aspectos:

- a) Competências individuais e organizacionais
- b) Processo gerencial
- c) Estrutura organizacional
- d) Modelo societário

Com base nestes quatro aspectos, procedeu-se à análise comparativa entre os fatores levantados no “ambiente empresa” e os fatores apontados na fundamentação teórica como necessários à criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Para tanto, os fatores levantados no ambiente empresa foram relacionados e distribuídos aos quatro aspectos citados anteriormente.

Neste procedimento, também foi adotado o critério de dividi-los em fatores que facilitam e que dificultam o processo de criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

a) Competências individuais e organizacionais

No que diz respeito às competências individuais, na Tabela 43 são demonstrados os fatores existentes no “ambiente empresa” que facilitam e que dificultam o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

TABELA 43 – COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um equilíbrio entre juventude e experiência na empresa, pois praticamente metade dos pesquisados possui menos de 31 anos de idade; • Mais da metade dos pesquisados trabalham há mais de 5 anos na empresa; • A maioria dos pesquisados concluiu ou ainda estão cursando o nível superior de ensino; • Mais da metade do pessoal pesquisado receberam informações suficientes sobre a função que iriam executar antes de assumi-las; • A maioria do pessoal pesquisado recebeu treinamento ou capacitação prévia antes de assumir suas funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais da metade dos pesquisados informou que os novos funcionários são contratados, na maioria das vezes, pelo diretor da empresa; • A maioria dos pesquisados não foi submetida a testes de conhecimentos gerais e específicos antes de ocupar suas funções na empresa; • A empresa não possui nenhum tipo de documento com informações detalhadas sobre cada uma das funções existentes na mesma; • Não existem informações descritas sobre as competências exigidas para cada uma das funções existentes na empresa.

Antes de entrar na análise dos resultados referentes às competências individuais, é oportuno e necessário fazer algumas considerações iniciais sobre alguns pontos importantes.

Na fundamentação teórica foi conceituado que, no âmbito individual, a competência é uma capacidade de executar tarefas, que é adquirida através de realizações passadas e exige conhecimentos e habilidades pessoais.

A competência individual consiste em cinco elementos mutuamente dependentes: *conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social*.

Aprofundando um pouco mais, as competências individuais podem ser segregadas em categorias. Nesse sentido, as competências individuais podem ser: *técnicas, individuais,*

cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas e de liderança.

Já, no âmbito organizacional, a competência pode ser conceituada como um saber agir responsável e reconhecido, que consiste em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à empresa.

Neste âmbito, as competências podem ser classificadas em três dimensões: *essenciais, funcionais e individuais.*

Além disto, as competências podem ainda ser desdobradas em três componentes básicos: *atitudes, habilidades e conhecimentos.*

Com base nestas considerações iniciais, é de se esperar que em empresas de aprendizagem todos estes pontos sejam levados em conta, ou seja, devem estar definidas formalmente todas as competências essenciais, individuais e funcionais, desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para cada uma das funções existentes na empresa.

Contudo, os resultados da pesquisa revelaram que na empresa não existe nenhum tipo de documento que contenha detalhes sobre as funções e rotinas existentes na empresa e, tampouco, que contenha informações sobre as competências essenciais, individuais e funcionais necessárias para o desempenho das funções.

Além disto, a maioria dos funcionários contratados não são submetidos a testes de conhecimentos gerais e específicos para as funções almejadas e a contratação é realizada, na maioria das vezes, pelo diretor da empresa.

Estes fatos evidenciam que a empresa não possui critérios adequados e pessoas capazes para realizar a contratação de novos funcionários, ou seja, no momento da contratação não estão sendo levadas em conta as competências necessárias para desempenhar cada uma das funções existentes na mesma e, principalmente, as competências necessárias para criar conhecimento e aprendizado organizacional.

Durante a pesquisa, foi solicitado aos pesquisados (gerentes e funcionários) que escolhessem quais, dentre 15 competências essenciais pré-estabelecidas e conceituadas, eram as competências que eles consideravam indispensáveis para desempenhar bem as funções que os mesmos realizavam na empresa. Os resultados apurados estão demonstrados na Tabela 9.

Considerando o resultado geral apurado nesta tabela, a frequência de indicações das competências, atribuídas por gerentes e funcionários, determinou o grau de importância das mesmas, dentro da empresa.

Analisando a referida tabela, pode-se observar um fenômeno interessante. *Empreendedorismo, dinamismo e iniciativa e tomada de decisão*, competências nitidamente relacionadas ao cargo de chefia, foram as três competências menos indicadas.

Em uma análise mais criteriosa é possível atribuir este fenômeno ao fato de que o processo gerencial adotado na empresa, como será comentado mais adiante, é *top-down*, onde as estratégias, decisões e iniciativas administrativas ficam restringidas ao diretor da empresa.

Portanto, como existe muita centralização de poder no diretor da empresa, os funcionários, e principalmente os gerentes, não sentiram uma necessidade maior destas competências, pois o diretor pratica o empreendedorismo, o dinamismo e toma as decisões por eles.

A *liderança e negociação*, duas outras competências que guardam maior intimidade com cargos de chefia, ficaram em uma colocação quase intermediária, aparecendo em nono e décimo lugares, respectivamente.

Já, *comunicação, planejamento, organização, cultura da qualidade, relacionamento interpessoal, flexibilidade, motivação e criatividade*, competências que guardam maior relação com atividades funcionais, aparecem nas oito primeiras colocações, respectivamente.

Outro fato importante, que merece destaque, foi a colocação da competência *visão sistêmica* ou *pensamento sistêmico*. Para os funcionários, esta competência ficou com o nono lugar. Já, para os gerentes, esta competência ficou na última colocação. No geral, a *visão sistêmica* ficou com a décima primeira colocação.

Este fato é de extrema importância uma vez que, conforme foi comentado na fundamentação teórica, uma das competências essenciais para que uma organização produza conhecimento e aprendizado está na forma pela qual seus funcionários pensam e agem.

Nesse sentido, basicamente o que distinguirá as organizações de aprendizagem das organizações controladoras e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas.

Dentre estas disciplinas, pode-se citar o *domínio pessoal*, *modelos mentais*, *visão compartilhada*, *aprendizagem em equipe* e *visão sistêmica*.

O domínio destas cinco disciplinas constitui-se num dos caminhos pelos quais as organizações podem alcançar o aprendizado contínuo. Contudo, dentre estas cinco disciplinas destaca-se a *visão sistêmica*, pois é esta disciplina que integra todas as demais, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática.

Portanto, a baixa votação da *visão sistêmica* como competência essencial para a execução das funções na empresa é um indício de que este tipo de pensamento ou de visão não está sendo utilizado de forma adequada na empresa, o que prejudica o processo de aprendizagem organizacional.

Finalmente, no processo de determinação das competências essenciais para cada grupo de função ou área, pode-se levar em conta as inteligências necessárias para uma determinada competência. Nesse sentido, o campo de competências é vasto e agrega pelo menos sete tipos de inteligências humanas.

Nos questionários fornecidos aos funcionários e gerentes da empresa, foi solicitado aos mesmos que identificassem quais, dentre sete inteligências pré-estabelecidas e conceituadas, eram essenciais para que os mesmos desempenhassem bem as suas funções. Os resultados estão demonstrados na Tabela 32.

Considerando o resultado geral apurado nesta tabela, a frequência de indicações das inteligências, atribuídas por gerentes e funcionários, determinou o grau de importância das mesmas, dentro da empresa.

Conforme a referida tabela, as inteligências ficaram classificadas na seguinte ordem decrescente: *lógico-matemática, lingüística, interpessoal, intrapessoal, musical, espacial e cinestésica*.

Analisando-se estes resultados, percebe-se que os mesmos guardam uma relação direta com as atividades desenvolvidas pelos entrevistados, os quais pertencem aos seguintes departamentos: balança, agrônomo, faturamento, financeiro, contábil, comercial, recursos humanos, recepção e informática.

Em todos estes departamentos a principal atividade é cognitiva e não física, ou seja, estas atividades requerem inteligência lógico-matemática, lingüística, interpessoal e intrapessoal, basicamente.

Portanto, os resultados obtidos são coerentes com as atividades desenvolvidas com os questionados na empresa.

b) Processo Gerencial

Na Tabela 45 são demonstrados os fatores existentes no “ambiente empresa” que facilitam e que dificultam o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, no que se refere ao processo gerencial.

TABELA 44 – MODELO GERENCIAL – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • O diretor tem consciência de que é centralizador e de que é necessário promover a descentralização em todos os sentidos (responsabilidades, tarefas e outros); • O acesso dos gerentes e funcionários ao diretor é bastante facilitado; • O diretor tem capacidade para tomar decisões administrativas rápidas; • A empresa possui no máximo dois níveis gerenciais entre o diretor e os funcionários, em cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • As ordens e instruções da empresa ocorrem de cima para baixo, ou seja, do diretor, para os gerentes até chegar aos funcionários; • O estilo de gerenciamento do diretor da empresa é centralizador; • Conhecimento organizacional acumulado no dono da empresa.

Com relação ao processo gerencial, na fundamentação foram citados três processos gerenciais dominantes: *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*. Dentre estes três processos dominantes, o *middle-up-down* é o que mais favorece a criação do conhecimento organizacional e do aprendizado.

Contudo, os resultados apurados na pesquisa indicam que o processo gerencial adotado na empresa é o *top-down*, ou seja, a empresa está moldada como uma pirâmide onde as informações sobem até ao diretor, que as utiliza para criar planos e ordens, e descem até chegar aos funcionários.

Neste tipo de modelo, os departamentos vivenciam o “o seu negócio” e se comunicam basicamente através dos canais formais de hierarquia. Desse modo, a integração fica comprometida e a responsabilidade dos gerentes fica restringida aos limites de seus setores. Conforme foi visto na fundamentação teórica, este modelo gerencial é ineficaz, pois não estimula a interação necessária à criação do conhecimento e do aprendizado organizacional. O modelo *top-down* seria adequado para lidar apenas com o conhecimento explícito.

Contudo, é importante destacar que alguns gerentes entrevistados relataram que a empresa é bastante rápida e dinâmica na tomada de decisões, embora as mesmas quase sempre sejam tomadas pelo diretor.

Analisando-se os fatores facilitadores descritos na Tabela 44, é possível entender que a rapidez e dinamismo referidos devem-se à facilidade de acesso dos gerentes e funcionários ao diretor. Além disto, o fato de existirem no máximo dois níveis gerenciais entre o diretor e os funcionários da empresa aliado à capacidade do diretor em tomar decisões rápidas, também promovem a rapidez e o dinamismo administrativo.

Finalmente, outra questão importante diz respeito à concentração do conhecimento organizacional no dono da empresa, fato que ocorre devido à centralização das questões estratégicas e das tomadas de decisões da empresa sobre o mesmo.

c) Estrutura Organizacional

Com relação à estrutura organizacional, na Tabela 45 são demonstrados os fatores existentes no “ambiente empresa” que facilitam e que dificultam o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

TABELA 45 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Quase a metade do pessoal pesquisado participa do processo de criação das normas internas da empresa, <u>contudo este processo é bem recente</u>; • A empresa adota o procedimento de organizar equipes para levantar, discutir e resolver problemas de ordem organizacional, <u>entretanto este processo é bem recente</u>; • A maioria do pessoal pesquisado já exerceu mais de uma função na empresa; • A maioria do pessoal pesquisado tem autonomia para executar e inovar as suas rotinas de trabalho, na empresa; • Quase todos os pesquisados costumam compartilhar seus conhecimentos (aquilo que eles sabem fazer, suas experiências) com seus colegas através de conversas, debates ou reuniões; • A maioria do pessoal entrevistado tem acesso a todas informações que eles consideram necessárias ao bom desenvolvimento de suas atividades; • Mais da metade do pessoal pesquisado afirmou que o diretor e os gerentes costumam estimulá-los a criarem e inovarem processos, produtos ou serviços da empresa; • A empresa costuma recompensar, de alguma forma, os funcionários que tem idéias inovadoras e que melhoram processos ou criam novos produtos ou serviços da empresa; • Mais da metade do pessoal pesquisado afirmaram que a comunicação interna favorece a troca de conhecimentos (aquilo que eles sabem fazer, suas experiências) na empresa; • Quase todos os pesquisados afirmaram que participam de reuniões periódicas em seus departamentos, para a discussão e resolução de problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa, <u>entretanto estas reuniões são bem recentes</u>; 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não faz planejamento estratégico anual e os funcionários e gerentes não conhecem qual a missão, os rumos e as metas da empresa; • A empresa não possui normas internas (que regulam rotinas, procedimentos ou processos) formalizadas; • A empresa não adota o procedimento de organizar equipes ou grupos com representantes de departamentos diversos e com múltiplas especialidades para criar novos produtos e serviços ou para lidar com problemas temporários; • A maioria do pessoal pesquisado (funcionários e gerentes) não tem autonomia para a tomada de decisões, ficando condicionados à autorização do diretor; • Não há nenhuma norma ou orientação formal que instrua o pessoal a criar, acumular e explorar seus conhecimentos (o que sabem fazer, suas experiências) e a transcrever-los em algum tipo de documento; • O Diretor e os gerentes não estão estimulando, informalmente, os funcionários a criarem, acumular e explorarem seus conhecimentos (o que sabem fazer, suas experiências) e a transcrever-los em algum tipo de documento interno, da empresa; • Não existe na empresa uma pessoa que possa ser considerada como gerente do conhecimento ou agente do conhecimento;

Conforme ficou evidenciado na fundamentação teórica, a organização precisa oferecer um contexto organizacional que favoreça a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Nesse sentido, no que diz respeito à estrutura organizacional, na revisão da literatura ficou demonstrado que os fatores necessários para facilitar a criação do conhecimento organizacional são os seguintes:

- Estrutura organizacional
- Equipe de criação do conhecimento
- Condições capacitadoras

Em primeiro lugar, no que diz respeito a estrutura organizacional, a maioria das organizações apresentam um destes dois tipos básicos: *burocracia* e *força-tarefa*.

Analisando-se os resultados da pesquisa pode-se afirmar que atualmente a empresa apresenta características relacionadas à estrutura *burocrática*, devido à hierarquização, centralização do poder, departamentalização e predominância de trabalhos racionalizados e repetitivos.

Contudo, observou-se também que algumas particularidades inerentes à estrutura burocrática ainda não estão presentes na empresa, tais como, normatização de funções, padronização de processos e especialização.

Como já foi visto, a estrutura burocrática pode impedir a iniciativa individual, produzir resistência intra-organizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade e prejudicar a motivação dos funcionários.

Em segundo lugar, a análise dos resultados apresentados revela que a empresa não possui equipe de criação do conhecimento. Conforme citado na fundamentação teórica, uma equipe de criação do conhecimento é composta por profissionais (funcionários da linha de frente), engenheiros (gerentes de nível médio) e gerentes (altos gerentes) do conhecimento, os quais devem possuir qualificações competências específicas.

Em terceiro lugar, na fundamentação foi comentado que existem cinco condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional: *intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedades de requisitos*.

Com relação à *intenção*, os resultados demonstrados apurados na Tabela 45 revelam que esta condição capacitadora não está adequada na empresa, pois a mesma não possui planejamento estratégico anual, os funcionários não conhecem qual a missão ou intenção da empresa, não existem normas internas formalizadas e, tampouco, há uma política ou filosofia (formal e informal) de incentivo à criação, compartilhamento e formalização dos conhecimentos gerados na empresa.

Para evidenciar a importância de uma filosofia empresarial voltada para a criação do conhecimento, cita-se o caso *British Petroleum*, publicado na revista HSM (setembro de 2002), onde é citado que na filosofia desta empresa (...) *toda iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho empresarial. Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de prática destila essas lições na intranet da empresa.*

Segundo a reportagem, isto traz como benefícios (...) *economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.*

Sobre a *autonomia*, os resultados revelaram que o pessoal da empresa tem autonomia para executar e inovar suas rotinas de trabalho, porém os mesmos não tem autonomia para a tomada de decisões.

Já, sobre a *flutuação e caos criativo* na empresa, os resultados apurados não deram muitos subsídios para analisar se há ou não esta condição na empresa.

Contudo, a pesquisa revelou que as reuniões departamentais e interdepartamentais começaram a ser realizadas muito recentemente e que o diretor e os gerentes costumam estimular, informalmente, os funcionários a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa, e recompensar os que conseguirem realizar tal intento.

Diante disto, é provável que a *flutuação e o caos criativo* ocorram na empresa, porém não intencionalmente.

No que tange a *redundância* e a *variedade de requisitos*, os resultados da pesquisa revelam que a maioria do pessoal entrevistado afirmou que tem acesso a todas as informações que eles consideram necessárias ao bom desenvolvimento de suas atividades e que a comunicação interna favorece a troca de experiências.

Considerando estas informações e levando em conta que a empresa já está realizando reuniões departamentais e interdepartamentais, embora isto seja recente, é possível afirmar que provavelmente estas duas condições capacitadoras estão ocorrendo na empresa.

Contudo, o fato da empresa não possuir sistema de *intranet* deve ser considerado, pois sem este sistema a redundância de informações fica prejudicada.

Na fundamentação teórica foi comentado que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esta interação se dá mediante quatro modos de criação do conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*.

Com base no que foi exposto até agora é possível afirmar que, destes quatro modos de criação do conhecimento, somente o primeiro, a socialização, está ocorrendo na empresa, através das reuniões departamentais, interdepartamentais e de conversas entre os funcionários.

Contudo, ressalta-se mais uma vez que estas reuniões passaram a ser realizadas muito recentemente, sob orientação e estímulo de consultorias externas, que identificaram a falta das mesmas.

Ademais, deve-se considerar também as outras cinco disciplinas essenciais das organizações que aprendem, quais sejam, *domínio pessoal*, *modelos mentais*, *visão compartilhada*, *aprendizagem em equipe* e *visão sistêmica*.

Destas cinco disciplinas, pelo menos três delas, *visão compartilhada*, *aprendizagem em equipe* e *visão sistêmica* não estão ocorrendo de forma adequada na empresa.

d) Modelo Societário

Com relação ao modelo societário, na Tabela 46 são demonstrados os fatores existentes no “ambiente empresa” que facilitam e que dificultam o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

TABELA 46 – MODELO SOCIETÁRIO – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • O diretor tem consciência de que é centralizador e de que é necessário promover a descentralização em todos os sentidos (responsabilidades, tarefas e outros); • O acesso dos gerentes, funcionários e familiares, ao diretor, é bastante facilitado; • O diretor tem capacidade para tomar decisões administrativas rápidas; • A família está a serviço da empresa; • A maior parte dos resultados positivos da empresa são reinvestidos na própria atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • O dono da empresa é centralizador; • Todos os familiares que trabalham na empresa não possuem outras fontes de renda, com exceção do diretor; • A empresa não possui modelo societário e acordo societário; • Os familiares que trabalham na empresa não foram submetidos a testes de conhecimentos gerais e específicos para a função que estão ocupando na empresa; • Atualmente, não existe um herdeiro que esteja preparado para assumir a direção da empresa;

Em entrevista gravada, realizada junto ao dono da empresa, foi possível constatar que as características do mesmo são peculiares às de fundadores de empresas familiares de primeira geração, ou seja, é austero, intuitivo, centralizador, patriarcal e valoriza muito a experiência e a confiança.

A sociedade familiar, conforme foi comentado na fundamentação teórica, requer regras próprias e muito diferentes que devem ser cumpridas à risca pois, de outro modo, a empresa dificilmente conseguirá sobreviver e prosperar.

Nesse sentido, algumas regras de administração de empresas familiares foram estabelecidas na fundamentação teórica deste trabalho.

Dentre elas, comentou-se que os membros da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer outro funcionário da mesma.

Sobre esta questão, a Tabela 46 revela que nenhum dos familiares foi submetido a testes de conhecimento gerais e específicos para a função que ocupam atualmente. Além disto, na

Tabela 34 é possível constatar que a formação escolar de um dos familiares foi somente até o 2º. Grau.

Portanto, é possível que os familiares não possuam as competências necessárias para desempenhar bem as funções que ocupam na empresa.

Os resultados também revelaram que os familiares que trabalham na empresa não possuem outras fontes de renda, com exceção do dono da empresa. Possuir outras fontes de renda é importante para que a empresa não comece a servir a família.

A empresa também ainda não possui Modelo e Acordo Societário formalizados. O conjunto de questões relativas à sucessão da sociedade ainda está no campo da informalidade e existe uma certa resistência do fundador da empresa em lidar com a questão da sucessão.

A falta do Modelo e do Acordo societário poderá causar conseqüências relevantes no futuro da empresa, podendo acarretar a pulverização da sociedade e o desmembramento da empresa, com perda de sinergia. Em casos mais extremos, a empresa poderá se extinguir.

4.3 Procedimentos para Transformação de uma Organização Familiar em uma Organização de Aprendizagem

Com base na fundamentação teórica e considerando os vários fatores favoráveis à criação do conhecimento e do aprendizado organizacional, descritos nas Tabelas 43, 44, 45 e 46, na análise dos resultados pode-se afirmar que, com a adoção de alguns procedimentos, é possível promover tal transformação.

Estes procedimentos estão relacionados aos quatro aspectos básicos, já citados, que devem ser levados em conta quando o assunto é criação do conhecimento e aprendizagem.

O Quadro 37 resume os procedimentos necessários para que a empresa familiar estudada se transforme em uma organização de aprendizagem.

QUADRO 37 – PROCEDIMENTOS PARA TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR EM UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

1 - Competências Individuais e Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar uma ou mais pessoas com as competências necessárias para realizar todos os pontos abaixo elencados; • Mapear todas as funções existentes na empresa, detalhando formalmente as rotinas de cada uma delas e identificando as competências <i>individuais</i>, <i>essenciais</i> e <i>funcionais</i>, desdobradas em <i>conhecimentos</i>, <i>atitudes</i> e <i>habilidades</i>, requeridas para desempenhar cada uma das mesmas; • Com base neste mapeamento, elaborar testes, com o auxílio de profissionais da área de psicologia, capazes de identificar se uma pessoa possui ou não as competências necessárias para ocupar uma determinada função na empresa; • Aplicar estes testes a todos os funcionários, gerentes e familiares da empresa, para identificar se os mesmos possuem ou não as competências necessárias para desempenhar a função que ocupam. Caso não possuam, desenvolver neles as competências necessárias através de cursos/treinamentos ou realizar novas contratações, mediante a aplicação dos testes elaborados; • Aplicar os testes desenvolvidos em todas as contratações de novos funcionários.
2 - Processo Gerencial
<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar o poder da alta administração, transferindo o papel de “dono da empresa” para os gerentes de nível médio; • Compartilhar o conhecimento organizacional acumulado pelo “dono da empresa” com os gerentes de nível médio.
3 – Estrutura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Criar as normas internas gerais da empresa, onde devem estar previstos, entre outras coisas, todos os pontos abaixo elencados; • Desenvolver o planejamento estratégico anual, o qual deve ser compartilhado com todos os integrantes da empresa; • Implantar a cultura da formação de equipes, com representantes de departamentos diversos e com múltiplas especialidades, para o desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços e para a criação do conhecimento e de aprendizagem organizacional; • Proporcionar, principalmente aos gerentes, autonomia para a tomada de decisões; • Implantar uma <i>intranet</i> na empresa; • Estimular, formal e informalmente, os gerentes e funcionários a criar, explorar, acumular e formalizar, em uma base de dados interna (por exemplo, <i>intranet</i>) seus conhecimentos tácitos e explícitos; • Capacitar ou contratar uma pessoa para desempenhar o papel de gerente ou agente do conhecimento.
4 - Modelo Societário
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um Modelo e um Acordo Societário onde devem estar previstos, entre outras coisas, os pontos abaixo elencados; • Reservar uma parte dos lucros da empresa para que os familiares possam abrir seus próprios negócios, possibilitando, aos mesmos, novas fontes de rendimento, além dos que recebem da empresa pesquisada; • Preparar um ou mais herdeiros para assumir a direção da empresa na sucessão; • Profissionalizar a administração da empresa sem, contudo, afastar a família do controle da mesma.

No que diz respeito aos procedimentos relacionados a competências individuais e organizacionais, a empresa poderá realizá-los reestruturando o seu RH (departamento de Recursos Humanos), capacitando-o com pessoas competentes e com critérios adequados para promover o processo de seleção e contratação de novos funcionários.

Os integrantes deste departamento deverão ter as competências e os conhecimentos necessários para realizar todas as tarefas descritas a seguir e devem ter consciência de duas coisas: que as competências organizacionais possuem três dimensões (essenciais, funcionais e

individuais), e; que as mesmas podem ser desmembradas em três componentes básicos (conhecimentos, atitudes e habilidades).

Além disto, os integrantes do RH deverão possuir algumas competências individuais, indispensáveis para o trabalho que irão desempenhar dentro da empresa, tais como, competências técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais e metodológicas.

Se pelo menos estas competências individuais não estiverem presentes no pessoal do RH, a empresa deverá proporcionar cursos e treinamentos para que as mesmas sejam desenvolvidas ou buscar estas competências em novas pessoas, o que pressupõe novas contratações, que poderão ser realizadas com o auxílio de consultorias externas especializadas neste tipo de trabalho.

Dentre os conhecimentos necessários para selecionar corretamente os novos funcionários, que o pessoal do RH deve possuir, está o conhecimento de todas as funções existentes na empresa e quais as competências essenciais, individuais e funcionais, sempre desdobradas em conhecimentos, atitudes e habilidades, que cada uma destas funções requerem.

Isto exige um trabalho de mapeamento de todas as funções existentes na empresa e de todas as competências que as mesmas requerem. Neste processo, deve-se levar em conta o seguinte:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Essas premissas devem ser difundidas pela empresa até que façam parte da cultura e da filosofia organizacional.

No trabalho de mapeamento das competências necessárias para cada função, pode ser utilizando o formulário apresentado no Quadro 20, da fundamentação teórica.

Neste trabalho, também podem ser utilizadas, como ponto de partida, as 15 competências essenciais (Quadro 7) e as sete formas de inteligência humanas (Quadro 21), utilizadas nos questionários aplicados aos funcionários e gerentes, durante a pesquisa.

Contudo, é importante frisar que algumas competências essenciais, necessárias para a criação e o aprendizado organizacional, devem estar presentes em todos os funcionários da empresa, independentemente da função que realizem.

Estas competências essenciais são: visão sistêmica, comunicação, criatividade, organização, motivação, dinamismo e iniciativa, cultura da qualidade, flexibilidade e relacionamento interpessoal.

Aos gerentes, além das citadas acima, acrescenta-se ainda liderança, empreendedorismo, negociação, tomada de decisão, planejamento e tolerância à pressão.

Adotando estes procedimentos, a empresa disporia de pessoas qualificadas para realizar o processo de contratação de novos funcionários e geraria informações formalizadas sobre as competências necessárias para a execução de cada função existente na empresa.

Desse modo, seria possível estabelecer um critério de seleção e contratação mais adequado, possibilitando a formulação de testes específicos para cada função, sempre com o objetivo subjacente de facilitar o posterior processo de criação do conhecimento e do aprendizado.

Depois de realizado o mapeamento de todas as funções existentes na empresa e de todas as competências que elas requerem, deve-se realizar uma reavaliação de cada funcionário, gerente e familiar da empresa, buscando identificar se cada um deles possui as competências exigidas pela função que ocupam e para a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Para aqueles que não possuem as competências mínimas exigidas, a empresa terá duas opções: desenvolve-las, através de cursos e treinamentos ou importa-las de fora, o que implica

em demissões e novas contratações, que deverão ser realizadas mediante a aplicação de todo o critério de contratação exposto até agora.

Sobre os procedimentos relacionados ao processo gerencial, para facilitar o processo de criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, conforme foi estabelecido na fundamentação teórica, a empresa deverá adotar o modelo *middle-up-down*, transferindo aos gerentes de nível médio o papel de “donos do negócio”.

Assim, os gerentes de nível médio irão exercer o papel de “ponte” entre os sonhos e visões da alta gerência, desenvolvendo conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar.

Para deslocar o “centro nervoso” da alta gerência para a gerência de nível médio, novamente deve-se considerar as competências necessárias para que este processo seja realizado.

Os gerentes de nível médio devem ser *engenheiros do conhecimento*, ou seja, devem ter qualificações específicas, como as seguintes: capacidade de coordenação e gerência de projetos, capacidade de elaborar hipóteses para criar conceitos, capacidade de integrar diversas metodologias para criar conhecimento, capacidade de comunicação, ter liderança, entre outras.

Nesse novo modelo, o agente da criação do conhecimento é a equipe, liderada pelos gerentes de nível médio ou engenheiros do conhecimento. O papel da alta gerência passa a ser de catalisadora de todo o processo.

Nesse sentido, todos os gerentes de nível médio deverão ser avaliados quanto as suas competências, ou seja, se possuem as competências essenciais, individuais e funcionais, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para serem engenheiros do conhecimento, conforme já comentado anteriormente.

Este trabalho de avaliação também poderá ser realizado pelo RH, desde que este esteja previamente qualificado para realizar isto, ou por consultoria externa especializada neste tipo de trabalho.

Com relação aos procedimentos ligados à estrutura organizacional, ficou evidenciado que a estrutura da empresa estudada é *burocrática*, e não é facilitadora da criação do conhecimento e do aprendizado organizacional, por razões já apresentadas.

Para solucionar este problema, uma alternativa é a adoção da estrutura em *hipertexto*, a qual é composta por três níveis básicos: *equipe de projeto*, *sistema de negócios* e *base de conhecimento*.

O nível de equipe de projeto não é permanente, ou seja, ele é constituído toda vez que a empresa formar equipes engajadas em atividades criadoras de conhecimento, como o desenvolvimento de processos, produtos ou serviços. Estas equipes devem ser compostas por pessoas de diferentes áreas e designadas exclusivamente a um projeto ou trabalho temporário até a sua conclusão.

Já, o nível de sistema de negócios é permanente e perceptível, ou seja, é o nível central onde são realizadas as operações normais de rotina que, na empresa estudada, corresponde à clássica estrutura *burocrática*.

O terceiro nível, base de conhecimento, é imperceptível e é onde o conhecimento dos dois níveis citados anteriormente é recategorizado e recontextualizado.

O nível de sistema de negócios já existe na empresa. Portanto, para se criar uma estrutura em *hipertexto* é necessário “construir” os outros dois níveis. Isto pode ser feito mediante um processo de criação da visão, cultura e filosofia de trabalhos da empresa, voltados para este tipo de estrutura.

Ou seja, o trabalho em equipe e a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional deverão ser considerados como parte dos objetivos, da cultura e da filosofia de trabalho da empresa, e deverão ser formalizadas em documentos internos.

Além disso, a alta gerência e os gerentes de nível médio deverão promover constantemente a cultura e filosofia da criação do conhecimento e do aprendizado dentro da empresa, até que isto seja assimilado e incorporado pelo pessoal da mesma.

Contudo, para que a estrutura em hipertexto seja criada, é necessária a formação da equipe de criação do conhecimento, composta por profissionais do conhecimento (funcionários da linha de frente), engenheiros do conhecimento (gerentes de nível médio) e gerentes do conhecimento (altos gerentes), com funções e qualificações próprias, tal qual o descrito no Quadro 28, da fundamentação teórica.

Para que isto seja realizado, novamente surge a necessidade de se levantar quais as competências necessárias para cada um dos três componentes da equipe de criação do conhecimento. Algumas destas competências também foram citadas nesta conclusão e no Quadro 28.

Este trabalho de avaliação também poderá ser realizado pelo RH, desde que este esteja previamente qualificado para realizar estas tarefas, ou por consultoria externa especializada neste tipo de trabalho.

Ademais, a alta gerência e os gerentes de nível médio deverão fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento individual.

Isto pode ser alcançado através de cinco capacitores da criação do conhecimento organizacional: *intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedades de requisitos*. Estes cinco capacitores estão descritos no Quadro 29, na fundamentação teórica.

Este trabalho também poderá ser realizado através de outros cinco capacitores, também citados da fundamentação teórica, no Quadro 30, que correspondem a *instilar a visão, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado para o processo de criação do conhecimento e do aprendizado organizacional e promover a globalização do conhecimento local*.

Novamente, todos estes procedimentos podem ser realizados incorporando-os nos objetivos, cultura e filosofia da empresa. Este trabalho também poderá ser realizado pelo RH, desde que este esteja previamente qualificado para isto, ou por consultoria externa especializada neste tipo de trabalho.

Outra medida importante é a implantação de um sistema de *intranet* na empresa. Este procedimento irá auxiliar no compartilhamento de informações e, conseqüentemente, na criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

No que diz respeito ao modelo societário, conforme foi comentado na fundamentação teórica, não existem diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação a trabalhos funcionais.

No entanto, no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias que precisam ser cumpridas com rigor, caso a empresa queira sobreviver no mercado.

Nesse sentido, conforme foi comentado anteriormente, todos os familiares que trabalham na empresa também deverão ter suas competências avaliadas, com o intuito de se confirmar se elas atendem ou não às exigências requeridas pela função que os mesmos desempenham na empresa.

Caso nesta reavaliação sejam identificados familiares que não possuam as competências requeridas pela função que os mesmos desempenham, estas competências deverão ser desenvolvidas, através de cursos ou treinamentos, se isto for possível. Caso contrário, o familiar deverá desocupar a função que exerce, cedendo-a a um profissional que possua as competências requeridas para a função.

Nesta questão vale lembrar que não é necessário afastar a família da empresa para profissionalizá-la. A profissionalização da empresa pode ser realizada, mantendo-se a família no controle da mesma. Contudo, deve-se desenvolver um trabalho no sentido de tornar os familiares bons sócios.

Isto pode ser realizado com a elaboração de um Modelo e um Acordo Societário, onde deverão ser definidos itens tais como os descritos nos Quadros 34 e 35, na fundamentação teórica.

A estes itens, pode-se acrescentar ainda a intenção ou missão da empresa e os conhecimentos que ela deverá criar, reter e compartilhar dentro da organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Uma das questões levantadas no início deste trabalho é se uma organização familiar é capaz ou não de fornecer o contexto apropriado para o aprendizado organizacional.

Nesse sentido, os resultados obtidos na empresa estudada permitem duas afirmações principais: atualmente a empresa estudada não possui o contexto adequado para a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional, e; com a adoção de alguns procedimentos, é possível transformar a empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

Esta última afirmação está diretamente ligada ao Objetivo Geral da pesquisa, que é o de propor procedimentos para transformar uma empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

Nesse sentido, no Quadro 37 são apresentados os procedimentos necessários para promover tal transformação, procedimentos estes que constituem-se na resposta do Objetivo Geral da pesquisa.

Para atingir o Objetivo Geral da pesquisa, foram necessários realizar quatro etapas, que constituem-se nos Objetivos Específicos.

Na primeira etapa, foram pesquisados quais os aspectos que são necessários para facilitar a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional. Esta etapa corresponde à Fundamentação Teórica da pesquisa, onde está demonstrado que são quatro aspectos que devem ser levados em conta: competências individuais e organizacionais, processo gerencial, estrutura organizacional e modelo societário.

Na segunda etapa, foram levantados os fatores componentes do processo de gerenciamento familiar, mediante o emprego dos questionários e das entrevistas gravadas (vide Anexos), conforme descrito nos Procedimentos Metodológicos.

Na terceira etapa, a partir da Fundamentação Teórica, foram levantados os fatores existentes no “ambiente empresa” que pudessem atuar como restrições ou dificultadores do processo de criação do conhecimento e do aprendizado organizacional. Além disto, foram também levantados os fatores facilitadores destes processos.

Estes fatores (dificultadores e facilitadores) foram descritos e organizados, segundo os quatro aspectos levantados na primeira etapa e estão descritos e organizados nas Tabelas 43, 44, 45 e 46.

Com base nestas tabelas, foi possível realizar a análise e a interpretação dos dados, que possibilitou a elaboração de uma proposta para transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem, o que corresponde à última etapa necessária para atingir o Objetivo Geral da Pesquisa.

Portanto, é possível afirmar que todos os objetivos que foram propostos nesta pesquisa foram atingidos resultando, disto, uma proposta de procedimentos para transformar uma empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

5.2 Recomendações

Ressalta-se, novamente, que os resultados e conclusões obtidas em um único estudo de caso não podem ser generalizadas. Por isso, novos estudos de casos em empresas familiares, com os mesmos objetivos, é recomendável. Assim, poder-se-ia comparar os resultados e fazer eventuais generalizações.

Neste caso, novos trabalhos poderiam incluir o levantamento das competências essenciais, individuais e funcionais, decompostas em conhecimentos, atitudes e habilidades, necessárias para o exercício de cada função da empresa estudada, e indispensáveis para a criação do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Além disto, após a implantação dos procedimentos necessários para transformar a empresa familiar em uma organização de aprendizagem, sugeridos neste trabalho, recomenda-se novos estudos na mesma, com intuito de averiguar se as medidas surtiram o efeito esperado, ou seja, se transformaram a empresa familiar em uma organização de aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2^a ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 22. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURAND, T. **Forms of incompetence. in: fourth international conference on competence-based management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EDVINSSON L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FILHO, J. T. **Informal informática: gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/art009.htm>> Acesso em: 27 mai. 2002.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001

GARDNER, H. **Frames of mind: the Idea of multiple intelligence**. Basic Books, New York, 1983.

GAZETA MERCANTIL. **Moinho lucra com adição de mandioca no trigo no paraná.** Segunda-Feira, 5 de agosto de 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **The core competence of the corporation.** Harvard Bussiness Review, Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento.** 3^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HSM MANAGEMENT. **Muito além de um modismo.** Setembro-outubro de 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em a o: *balanced scorecard*.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KROETZ, C. E. S. **Balanço social: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a cria o de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inova o contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5^a ed. São Paulo: Pioneira, 1998

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administra o: uma introdu o.** 22. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Cria o de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inova o.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes.** São Paulo: Makron Books, 1996.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organiza es e sociedade.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a constru o do conhecimento.** 2^a ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina - arte e prática da organiza o que aprende.** 8^a ed. São Paulo: 2001.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência.** Tradução da versão 6, em inglês, 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 1^a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, E. A. **Criatividade, ousadia e competência.** São Paulo: MAKRON Books, 2002.

THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VOCÊ S/A. **Evolução por competência.** Ed. 52, ano 5, outubro de 2002.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo, levantar informações referentes às competências individuais, ao modelo gerencial, à estrutura organizacional e ao modelo societário da empresa.

Por favor, leia atentamente as instruções abaixo, as perguntas, as respostas e responda com franqueza todas as questões, individualmente, sem a ajuda de colegas.

Em caso de dúvidas, solicitar esclarecimentos das mesmas ao pesquisador que lhe entregou o questionário.

Sua colaboração é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa e todas as informações que você fornecer serão guardadas sob o mais absoluto sigilo.

INSTRUÇÕES

Neste questionário existe apenas uma pergunta aberta (aquela em que você terá que escrever a sua resposta, de acordo com seu entendimento).

O questionário é constituído, basicamente, por perguntas fechadas (onde existem três ou mais opções de escolha). Nestes casos, assinale com “X” somente uma das opções, de acordo com sua escolha.

Neste questionário você também irá encontrar três quadros, com diversas opções. Neste caso, você deverá assinalar com um “X” aquelas que você achar necessárias.

Caso você cometa algum erro, ao assinalar alguma resposta com “X”, anule a resposta fazendo um círculo em torno do “X” e assinale a alternativa correta.

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual o seu cargo ou função principal que você desempenha (exemplo: vendedor, comprador, auxiliar administrativo, etc.)? Em que departamento você trabalha?
-
-
- 2) Qual a sua idade?
() entre 14 e 20 anos () entre 21 e 30 anos () entre 31 e 40 anos () mais de 41 anos
- 3) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
() menos de 1 ano () entre 1 e 5 anos () entre 5 e 10 anos () mais de 10 anos
- 4) Qual o seu grau de escolaridade?
() 1º. grau incompleto (cursando)
() 1º. grau completo
() 2º. grau incompleto (cursando)
() 2º. grau completo
() 3º. grau incompleto (cursando)
() 3º. grau completo
() Especialização (cursando ou concluído)
() Mestrado (cursando ou concluído)
() Doutorado (cursando ou concluído)
() Pós-doutorado (cursando ou concluído)
- 5) Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?
() sim () não () desconheço
- 6) Ao ser contratado pela empresa você recebeu informações suficientes sobre sua função?
() sim () não () desconheço
- 7) Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função?
() sim () não () desconheço
- 8) Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a sua função na empresa?
() sim () não () desconheço

- 9) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as competências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.

Competência	Descrição
Empreendedorismo	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Tolerância à pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando respostas de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo e iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade	Facilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever posturas pessoais diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de risco.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

- 10) Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 11) Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço

- 12) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as competências que você considera que o seu gerente deve possuir, para que ele exerça bem o papel de gerente.

Competência	Descrição
Empreendedorismo	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Tolerância à pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando respostas de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo e iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade	Facilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever posturas pessoais diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de risco.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

- 13) Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), em determinadas circunstâncias, está condicionada a autorização dos Diretores ou Gerentes?
() sim () não () desconheço
- 14) Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela Gerência até chegar aos funcionários)?
() sim () não () desconheço
- 15) Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção, até chegar aos funcionários)?
() sim () não () desconheço

- 16) Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza operacional são tomadas pelos próprios funcionários?
() sim () não () desconheço
- 17) A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?
() sim () não () desconheço
- 18) Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço
- 19) A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcreve-lo em algum tipo de documento?
() sim () não () desconheço
- 20) Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização?
() sim () não () desconheço
- 21) Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?
() sim () não () desconheço
- 22) Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?
() sim () não () desconheço
- 23) Você tem acesso a todas as informações que você considera necessárias à boa execução de suas atividades?
() sim () não () desconheço
- 24) Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 25) Você recebe estímulos dos Gerentes para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 26) Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular você a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço

- 27) Normalmente você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) do seu Gerente por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço da empresa?
() sim () não () desconheço
- 28) Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço
- 29) Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com os seus colegas e com o Gerente, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 30) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as inteligências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.

	Inteligência	Descrição
	Linguística	Capacidade de comunicar-se de forma adequada, fazendo uso corrente e fluído da linguagem. Ex.: presente em poetas, escritores e oradores.
	Lógico-matemática	Capacidade de refletir racionalmente sobre os problemas. Ex.: presente nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador de suas ações.
	Musical	Capacidade respeitar os ritmos próprios e dos outros, de tornar o ambiente de trabalho harmonioso e motivador. Ex.: presente em músicos.
	Espacial	Capacidade de perceber e explorar bem os espaços físicos. Ex.: presente em profissionais que apreciam o visual, geralmente pintores, escultores, pilotos de aeronaves e asa-delta.
	Cinestésica	Capacidade de dominar bem o corpo e os movimentos. Ex.: presente em atores, dançarinos e desportistas.
	Interpessoal	Capacidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade. Capacidade de influir no comportamento do outro. Ex.: presente em mestres e terapeutas.
	Intrapessoal	Capacidade de auto conhecimento, ou seja, consciência do próprio potencial, debilidades, temores e sonhos.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo, levantar informações referentes às competências individuais, ao modelo gerencial, à estrutura organizacional e ao modelo societário da empresa.

Por favor, leia atentamente as instruções abaixo, as perguntas, as respostas e responda com franqueza todas as questões, individualmente, sem a ajuda de colegas.

Em caso de dúvidas, solicitar esclarecimentos das mesmas ao pesquisador que lhe entregou o questionário.

Sua colaboração é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa e todas as informações que você fornecer serão guardadas sob o mais absoluto sigilo.

INSTRUÇÕES

Neste questionário existe apenas uma pergunta aberta (aquela em que você terá que escrever a sua resposta, de acordo com seu entendimento).

O questionário é constituído, basicamente, por perguntas fechadas (onde existem três ou mais opções de escolha). Nestes casos, assinale com um “X” somente uma das opções, de acordo com sua escolha.

Neste questionário você também irá encontrar três quadros, com diversas opções. Neste caso, você deverá assinalar com um “X” aquelas que você achar necessárias.

Caso você cometa algum erro, ao assinalar alguma resposta com “X”, anule a resposta fazendo um círculo em torno do “X” e assinale a alternativa correta.

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual a gerência que você ocupa (por exemplo: gerente de vendas, gerente de compras, gerente financeiro, etc)? Em qual departamento você trabalha?
-
-
- 2) Qual a sua idade?
☐ entre 14 e 20 anos ☐ entre 21 e 30 anos ☐ entre 31 e 40 anos ☐ mais de 41 anos
- 3) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
☐ menos de 1 ano ☐ entre 1 e 5 anos ☐ entre 5 e 10 anos ☐ mais de 10 anos
- 4) Qual o seu grau de escolaridade?
☐ 1º. grau incompleto (cursando)
☐ 1º. grau completo
☐ 2º. grau incompleto (cursando)
☐ 2º. grau completo
☐ 3º. grau incompleto (cursando)
☐ 3º. grau completo
☐ Especialização (cursando ou concluído)
☐ Mestrado (cursando ou concluído)
☐ Doutorado (cursando ou concluído)
☐ Pós-doutorado (cursando ou concluído)
- 5) Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 6) Ao ocupar o cargo de Gerente, você recebeu informações suficientes sobre sua função?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 7) Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função de Gerente?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 8) Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a função de Gerente?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço

- 9) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as competências que você considera indispensáveis para desempenhar bem a sua função de gerente, na empresa.

Competência	Descrição
Empreendedorismo	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Tolerância à pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando respostas de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo e iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade	Facilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever posturas pessoais diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de risco.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

- 10) Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 11) Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço

- 12) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as competências que você considera que os funcionários, que estão sob sua gerência, devem possuir para desempenhar bem as funções deles na empresa.

Competência	Descrição
Empreendedorismo	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Tolerância à pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando respostas de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo e iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade	Facilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever posturas pessoais diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de risco.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

- 13) Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), na maioria das vezes, está condicionada a autorização dos Diretores da empresa?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço
- 14) Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela Gerência até chegar aos funcionários)?
☐ sim ☐ não ☐ desconheço

- 15) Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens, de natureza organizacional, vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção, até chegar aos funcionários)?
() sim () não () desconheço
- 16) Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza operacional são criadas e tomadas pelos próprios funcionários?
() sim () não () desconheço
- 17) A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?
() sim () não () desconheço
- 18) Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço
- 19) A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcreve-lo em algum tipo de documento?
() sim () não () desconheço
- 20) Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização?
() sim () não () desconheço
- 21) Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?
() sim () não () desconheço
- 22) Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?
() sim () não () desconheço
- 23) Você tem acesso a todas as informações que você considera necessárias à boa execução de suas atividades?
() sim () não () desconheço
- 24) Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 25) Normalmente você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) dos Diretores da empresa, por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço da empresa?
() sim () não () desconheço

- 26) Com relação aos funcionários que estão sob sua gerência, você estimula os mesmos a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 27) Normalmente você concede algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) aos funcionários que você gerencia, por terem tido uma idéia inovadora e terem melhorado um processo ou por terem criado um novo produto ou serviço da empresa?
() sim () não () desconheço
- 28) Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular os funcionários a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço
- 29) Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?
() sim () não () desconheço
- 30) Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com os funcionários que você gerencia, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?
() sim () não () desconheço
- 31) Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?
() o Diretor () o Gerente () Diretor e Gerente () o departamento pessoal
- 32) Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com “X” as inteligências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função de gerente, na empresa.

	Inteligência	Descrição
	Linguística	Capacidade de comunicar-se de forma adequada, fazendo uso corrente e fluído da linguagem. Ex.: presente em poetas, escritores e oradores.
	Lógico-matemática	Capacidade de refletir racionalmente sobre os problemas. Ex.: presente nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador de suas ações.
	Musical	Capacidade respeitar os ritmos próprios e dos outros, de tornar o ambiente de trabalho harmonioso e motivador. Ex.: presente em músicos.
	Espacial	Capacidade de perceber e explorar bem os espaços físicos. Ex.: presente em profissionais que apreciam o visual, geralmente pintores, escultores, pilotos de aeronaves e asa-delta.
	Cinestésica	Capacidade de dominar bem o corpo e os movimentos. Ex.: presente em atores, dançarinos e desportistas.
	Interpessoal	Capacidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade. Capacidade de influir no comportamento do outro. Ex.: presente em mestres e terapeutas.
	Intrapessoal	Capacidade de auto conhecimento, ou seja, consciência do próprio potencial, debilidades, temores e sonhos.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FAMILIARES

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo, levantar informações referentes às competências individuais, ao modelo gerencial, à estrutura organizacional e ao modelo societário da empresa.

Por favor, leia atentamente as instruções abaixo, as perguntas, as respostas e responda com franqueza todas as questões, individualmente, sem a ajuda de colegas.

Em caso de dúvidas, solicitar esclarecimentos das mesmas ao pesquisador que lhe entregou o questionário.

Sua colaboração é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa e todas as informações que você fornecer serão guardadas sob o mais absoluto sigilo.

INSTRUÇÕES

Neste questionário existe apenas uma pergunta aberta (aquela em que você terá que escrever a sua resposta, de acordo com seu entendimento).

O questionário é constituído, basicamente, por perguntas fechadas (onde existem três ou mais opções de escolha). Nestes casos, assinale com “X” somente uma das opções, de acordo com sua escolha.

Neste questionário você também irá encontrar três quadros, com diversas opções. Neste caso, você deverá assinalar com um “X” aquelas que você achar necessárias.

Caso você cometa algum erro, ao assinalar alguma resposta com “X”, anule a resposta fazendo um círculo em torno do “X” e assinale a alternativa correta.

QUESTIONÁRIO

1) Qual o seu nome completo?

2) Qual sua idade?

3) Qual sua formação escolar?

- ☐ 1º. grau incompleto (cursando)
- ☐ 1º. grau completo
- ☐ 2º. grau incompleto (cursando)
- ☐ 2º. grau completo
- ☐ 3º. grau incompleto (cursando)
- ☐ 3º. grau completo
- ☐ Especialização (cursando ou concluído)
- ☐ Mestrado (cursando ou concluído)
- ☐ Doutorado (cursando ou concluído)
- ☐ Pós-doutorado (cursando ou concluído)

4) Qual o seu cargo na empresa e em qual departamento trabalha?

5) Qual o seu grau de parentesco com o dono da empresa?

6) Há quanto tempo você está no cargo que ocupa?

7) Você possui outras fontes de renda além da que você recebe da empresa familiar?

- ☐ sim ☐ não

8) A maior parte dos resultados positivos (lucros) da empresa são, normalmente:

- ☐ Distribuídos na forma de dividendos ou remuneração do capital;
- ☐ Reinvestidos na própria empresa.

9) Leia com atenção todas as alternativas abaixo e assinale com “X” aquelas que você considera as mais importantes para que um novo funcionário seja contratado para executar uma função específica na empresa:

- ☐ ter boas referências pessoais
- ☐ possuir experiência na função para a qual o mesmo está sendo contratado
- ☐ ter boa formação escolar (no mínimo com o terceiro grau completo)
- ☐ possuir as competências essenciais exigidas pela função que o mesmo vai desempenhar na empresa

- 10) A sociedade possui um Modelo Societário que contenha pelo menos o seguinte:
- Clara distinção entre os interesses da família, da propriedade e da empresa;
 - Missão coletiva que viabilize a sobrevivência da empresa e a realização e satisfação pessoal e profissional dos sócios;
 - Normas sobre a “pulverização” da sociedade;
 - Qualificação dos três tipos de acionistas (acionista, herdeiro, gestor).
- ☐ sim ☐ não ☐ desconhece
- 11) A sociedade possui um Acordo Societário que contenha pelo menos o seguinte?
- Transações acionárias entre os sócios;
 - Remuneração capital/trabalho;
 - Conduta pessoal dos sócios;
 - Sucessão na sociedade/gestão.
- ☐ sim ☐ não ☐ desconhece
- 12) Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?
- ☐ sim ☐ não ☐ desconhece
- 13) Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?
- ☐ o Diretor ☐ o Gerente ☐ Diretor e Gerente ☐ o departamento pessoal

ROTEIRO PARA ENTREVISTA APLICADA AO DIRETOR

Procedimentos Iniciais

- Solicitar permissão para a gravação da entrevista;
- Esclarecer que o conteúdo da entrevista será sigiloso;
- Esclarecer que o entrevistado poderá solicitar a interrupção da gravação em qualquer momento da entrevista;
- Iniciar a gravação;
- Identificar hora, dia, mês e ano do início da entrevista;
- Identificar a pessoa que vai ser entrevistada (nome e cargo);
- Entrevistar a pessoa;
- Identificar hora, dia, mês e ano do término da entrevista;
- Encerrar gravação.

ENTREVISTA

Dados Iniciais da Empresa

1. Em que ano a empresa iniciou as atividades?
2. Quem foi o fundador da empresa?
3. O que o levou a criar a empresa?
4. Como ocorreu a sucessão da sociedade até chegar aos dias atuais?
5. Quais eram os principais produtos e serviços no início da empresa?
6. Explique como os produtos e serviços da empresa foram evoluindo até chegar aos dias atuais.
7. Hoje, quais são os produtos e serviços mais fortes da empresa?
8. Qual a média do faturamento bruto mensal da empresa?
9. Atualmente, quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?
10. Hoje, quais são os pontos fortes e os pontos fracos dos seus principais concorrentes?
11. Atualmente, em que sua empresa é melhor que seus concorrentes?
12. E em que sua empresa é pior que seus concorrentes?
13. A empresa possui planejamento estratégico anual?
Se tiver:
 - Como o planejamento estratégico é elaborado e que itens estratégicos são levados em conta?
 - Quem participa da elaboração do planejamento na empresa?
 - Quem toma conhecimento deste planejamento na empresa?Se não tiver:
 - Por que não está sendo elaborado?
14. A empresa possui um Modelo Societário (explicar brevemente do que se trata)?
Se tiver:
 - Explique de forma genérica que itens ele leva em conta.Se não tiver:
 - Por que ainda não foi elaborado?
15. A empresa possui um Acordo Societário (explicar brevemente do que se trata)?
Se tiver:

- Explique de forma genérica que itens ele leva em conta.
Se não tiver:
 - Por que ainda não foi elaborado?
16. A empresa já possui um plano para a sucessão societária?
 17. Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?
 18. Quais critérios são utilizados para contratar um novo funcionário?
 19. Qual o perfil mínimo necessário para um novo funcionário, independentemente da função que o mesmo irá executar, ser contratado pela empresa?
 20. Qual o perfil mínimo necessário que um indivíduo deve possuir para obter um cargo de gerência na empresa, independentemente da gerência que o mesmo irá executar?
 21. Por quais motivos você demitiria um funcionário ou gerente?
 22. O que você considera mais importante: fidelidade e comprometimento com a empresa ou competência para realizar a função?
 23. O que você tem a dizer sobre os relacionamentos inter-pessoais na empresa, atualmente?
 24. O que você se considera: centralizador ou descentralizador?
 25. Você tem por hábito delegar a tomada de decisões administrativas importantes aos seus gerentes?
 26. Você costuma compartilhar suas experiências e habilidades com seus gerentes e funcionários, através do trabalho em equipe, diálogo ou reuniões?
 27. Você busca novos aprendizados junto aos seus gerentes e funcionários?
 28. Você concede algum tipo de benefício aos funcionários ou gerentes que inovam um processo, produto ou serviços?
 29. Quais medidas você toma para certificar-se de que a estrutura organizacional oferecida aos funcionários e aos gerentes atende às necessidades dos mesmos, no que diz respeito a equipamentos, sistemas e instalações?
 30. Atualmente, quais os principais problemas que você observa em sua empresa?
 31. Hoje, quais são os pontos fortes e fracos dos seus gerentes?
 32. Atualmente, quais são os pontos fortes e fracos dos seus funcionários?

MATRIZ DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS FUNCIONÁRIOS

2 - Qual sua idade?																																
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Entre 14 e 20 anos					1						1																				2	6,67%
Entre 21 e 30 anos	1		1	1			1	1	1			1		1	1		1	1		1	1			1		1				1	16	53,33%
Entre 31 e 40 anos			1								1		1										1		1				1		6	20,00%
Mais de 41 anos						1										1			1			1					1	1			6	20,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

3 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?																																
	FUNCIONÁRIOS																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%
Menos de 1 ano										1	1	1			1				1		1				1						7	23,33%
Entre 1 e 5 anos			1	1	1		1	1										1	1								1				8	26,67%
Entre 5 e 10 anos	1	1							1					1		1						1							1	1	8	26,67%
Mais de 10 anos						1							1							1			1	1		1	1				7	23,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																															30	100,00%

4 - Qual o seu grau de escolaridade?																																	
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1o. Grau incompleto (cursando)																																0	0,00%
1o. Grau completo																																0	0,00%
2o. Grau incompleto (cursar	1																															1	3,33%
2o. Grau completo		1				1		1				1				1	1				1			1					1	1		10	33,33%
3o. Grau incompleto (cursando)				1					1	1							1	1			1			1								7	23,33%
3o. Grau completo			1			1		1				1		1					1							1	1				1	9	30,00%
Especialização													1									1								1		3	10,00%
Mestrado																																0	0,00%
Doutorado																																0	0,00%
Pós-Doutorado																																0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%		

5- Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?																																
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim				1							1								1				1								4	13,33%
Não	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	25	83,33%
Desconhece					1																										1	3,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

6 - Ao ser contratado pela empresa, você recebeu informações suficientes sobre sua função?																																	
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Sim			1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	70,00%	
Não	1	1		1			1									1												1	1	1	1	9	30,00%
Desconhece																															0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%		

7 - Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função?																																	
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Sim												1							1	1											1	4	13,33%
Não	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		23	76,67%	
Desconhece					1						1					1															3	10,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																															30	100,00%	

8 - Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a sua função na empresa?																																
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim	1		1		1			1	1		1	1			1		1				1		1	1		1		1	1	1	16	53,33%
Não		1				1	1			1			1	1		1	1	1	1			1			1		1				13	43,33%
Desconhece				1																											1	3,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

9 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa

[illegible]

10 - Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?

[illegible]

11 - Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%
Sim				1						1	1	1	1			1			1	1		1	1	1	1		1	1		1	15	50,00%
Não		1	1		1	1	1	1	1					1	1		1	1			1					1			1		15	50,00%
Desconhece																															0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																															30	100,00%

12 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera que o seu gerente deve possuir para que ele exerça bem o papel de gerente.

[illegible]

13 - Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), em determinadas circunstâncias, está condicionada a autorização dos Diretores ou Gerentes?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%
Sim	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	23	76,67%
Não				1	1															1						1	1				6	20,00%
Desconhece									1																						1	3,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																															30	100,00%

14 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela Gerência até chegar aos funcionários)?

FUNCIONÁRIOS																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%		
Sim	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93,33%		
Não				1																								1			2	6,67%		
Desconhece																															0	0,00%		
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																	30	100,00%

15 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção até chegar aos funcionários)?

FUNCIONÁRIOS																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%
Sim									1							1	1			1						1		1			6	20,00%
Não	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	23	76,67%	
Desconhece			1																											1	3,33%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

16 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza organizacional são tomadas pelos próprios funcionários?

E os dados de natureza organizacional são tomadas pelos próprios funcionários:																																
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim														1						1								1			3	10,00%
Não	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1		1	1	1		1	1	25	83,33%
Desconhece																					1			1							2	6,67%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

17 - A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?

FUNCIONÁRIOS																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%		
Sim						1	1	1				1		1			1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	18	60,00%			
Não	1	1	1	1					1					1	1									1							8	26,67%		
Desconhece									1	1		1													1						4	13,33%		
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																	30	100,00%

18 - Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim	1	1	1		1	1				1		1				1				1				1	1	1					12	40,00%
Não				1			1	1	1		1		1	1			1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	18	60,00%
Desconhece																															0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

19 - A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcrever-los em algum tipo de documento?

FUNCIONÁRIOS																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%			
Sim				1		1	1						1				1				1							1			7	23,33%			
Não	1	1	1					1						1		1				1		1	1	1	1	1	1		1	14	46,67%				
Desconhece					1				1	1	1	1			1		1	1										1		9	30,00%				
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																		30	100,00%

20 - Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim	1			1	1	1			1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	73,33%	
Não		1	1				1	1		1				1													1		1	8	26,67%	
Desconhece																														0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																	30	100,00%														

21 - Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93,33%	
Não						1																							1	2	6,67%	

22 - Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?

FUNCIONÁRIOS																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%
Sim	1						1								1		1		1			1						1		1	8	26,67%
Não		1	1	1		1		1	1	1			1	1		1		1		1			1	1	1	1	1		1		18	60,00%
Desconhece					1							1	1								1										4	13,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%	

23 - Você tem acesso a todas as informações que você considera necessárias à boa execução de suas atividades?

FUNCIONÁRIOS																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%			
Sim				1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1					22	73,33%			
Não	1	1								1										1							1		1	1	8	26,67%			
Desconhece																															0	0,00%			
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																		30	100,00%

24 - Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?

24 - Você recebe estímulos aos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?																																	
	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Sim					1							1	1	1	1	1	1	1		1			1	1		1	1		1			14	46,67%
Não		1	1				1	1	1	1	1								1		1				1					1	1	12	40,00%
Desconhece				1		1																1										4	13,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%		

25 - Você recebe estímulos dos Gerentes para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?

FUNCCIONÁRIOS																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%	
Sim			1	1					1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1		1		1	18	60,00%	
Não	1	1					1	1	1		1							1						1					1		9	30,00%	
Desconhece						1														1								1			3	10,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																30	100,00%

26 - Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular você a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?

FUNCIONÁRIOS																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%	
Sim			1	1		1	1		1		1				1		1			1	1						1	1	1		1	14	46,67%
Não	1	1						1		1			1	1		1			1			1	1	1	1				1		13	43,33%	
Desconhece					1							1					1														3	10,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																																30	100,00%

27 - Normalmente você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) do seu gerente por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço, da empresa?

FUNCIONÁRIOS																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	%	
Sim									1						1												1					3	10,00%
Não	1	1		1	1	1	1	1		1			1	1		1	1	1		1		1	1	1	1			1	1	1	1	22	73,33%
Desconhece			1									1	1						1		1										5	16,67%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS																														30	100,00%		

28 - Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?

	FUNCIONÁRIOS																														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Sim	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1	1	1		1	1	1	1	23	76,67%
Não							1	1	1									1		1		1				1					7	23,33%
Desconhece																															0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS																															30	100,00%

29 - Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com seus colegas e com o Gerente, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?

[illegible]

MATRIZ DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GERENTES

2 - Qual sua idade?													
	GERENTES										TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Entre 14 e 20 anos											0	0,00%	
Entre 21 e 30 anos											0	0,00%	
Entre 31 e 40 anos			1	1	1	1	1				5	50,00%	
Mais de 41 anos	1	1						1	1	1	5	50,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

3 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?													
	GERENTES										TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Menos de 1 ano		1									1	10,00%	
Entre 1 e 5 anos						1					1	10,00%	
Entre 5 e 10 anos				1			1	1			3	30,00%	
Mais de 10 anos	1		1		1				1	1	5	50,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

4 - Qual o seu grau de escolaridade?													
	GERENTES										TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1o. Grau incompleto (cursando)											0	0,00%	
1o. Grau completo											0	0,00%	
2o. Grau incompleto (cursando)											0	0,00%	
2o. Grau completo						1					1	10,00%	
3o. Grau incompleto (cursando)		1		1	1		1	1			5	50,00%	
3o. Grau completo									1	1	2	20,00%	
Especialização	1		1								2	20,00%	
Mestrado											0	0,00%	
Doutorado											0	0,00%	
Pós-Doutorado											0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

5 - Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?													
	GERENTES										TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim			1						1		2	20,00%	
Não	1	1		1	1		1	1		1	7	70,00%	
Desconhece						1					1	10,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

6 - Ao ocupar o cargo de Gerente, você recebeu informações suficientes sobre sua função?

GERENTES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%	
Sim		1	1		1		1	1			5	50,00%	
Não	1			1		1			1	1	5	50,00%	
Desconhece											0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

7 - Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função de Gerente?

	GERENTES											TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim												0	0,00%
Não	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
Desconhece												0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS												10	100,00%

8 - Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a função de Gerente?

	GERENTES											TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim			1		1	1				1		4	40,00%
Não	1	1		1			1	1	1			6	60,00%
Desconhece												0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS												10	100,00%

9 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera indispensáveis para desempenhar bem a sua função de gerente, na empresa.

[illegible]

10 - Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim			1							1	2	20,00%
Não		1		1	1	1	1	1	1		7	70,00%
Desconhece	1										1	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

11 - Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1	1			1					1	4	40,00%
Não			1	1		1	1	1	1		6	60,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

12 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera que os funcionários, que estão sob sua gerência, devem possuir para desempenhar bem as funções deles na empresa.												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Empreendedorismo		1	1	1			1	1		1	6	60,00%
Tolerância à pressão			1	1				1			3	30,00%
Comunicação	1	1	1	1		1	1	1		1	8	80,00%
Criatividade		1	1	1		1	1	1		1	7	70,00%
Cultura da qualidade			1	1				1	1	1	5	50,00%
Dinamismo e iniciativa				1		1		1			3	30,00%
Flexibilidade		1	1	1	1	1		1	1	1	8	80,00%
Liderança			1	1			1	1	1	1	6	60,00%
Motivação, energia para o trabalho		1	1	1	1	1	1	1	1		8	80,00%
Negociação		1	1	1			1	1	1	1	7	70,00%
Organização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
Planejamento	1	1	1	1	1			1	1	1	8	80,00%
Relacionamento Interpessoal	1		1	1		1		1	1	1	7	70,00%
Tomada de decisão				1				1			2	20,00%
Visão sistêmica			1	1				1			3	30,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	

13 - Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), na maioria das vezes, está condicionada a autorização dos Diretores da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
Não											0	0,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

14 - Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela gerência até chegar aos funcionários)?

	GERENTES											TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim	1	1		1	1	1	1	1	1	1		9	90,00%
Não			1									1	10,00%
Desconhece												0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS												10	100,00%

15 - Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens de natureza organizacional vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção, até chegar aos funcionários)?

GERENTES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%	
Sim						1			1		2	20,00%	
Não	1	1	1	1	1		1	1		1	8	80,00%	
Desconhece											0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

16 - Em sua opinião, atualmente as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza organizacional são criadas e tomadas pelos próprios funcionários?

Propriedade Funcionários:													
	GERENTES											TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim			1									1	10,00%
Não	1	1		1	1	1	1	1	1	1		9	90,00%
Desconhece												0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS												10	100,00%

17 - A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?

	GERENTES											TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Sim	1		1	1						1	4	40,00%	
Não		1			1		1	1	1		5	50,00%	
Desconhece						1					1	10,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

18 - Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?

GERENTES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%	
Sim	1	1							1		3	30,00%	
Não			1	1	1	1	1	1		1	7	70,00%	
Desconhece											0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%	

19 - A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcreve-lo em algum tipo de documento?												
	GERENTES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Sim											0	0,00%
Não	1	1	1	1	1		1	1	1	1	9	90,00%
Desconhece						1					1	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

20 - Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização?												
	GERENTES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Sim	1	1	1	1	1		1	1	1	1	9	90,00%
Não						1					1	10,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

21 - Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?												
	GERENTES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
Não											0	0,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

22 - Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?												
	GERENTES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Sim											0	0,00%
Não	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

23 - Você tem acesso a todas as informações que você considera necessária à boa execução de suas atividades?												
	GERENTES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Sim		1	1		1	1	1		1	1	7	70,00%
Não	1			1				1			3	30,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

24 - Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1	1	1		1			1	1	1	7	70,00%
Não				1		1	1				3	30,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

25 - Normalmente, você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) dos Diretores da empresa, por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1	1						1	1		4	40,00%
Não			1	1	1	1	1			1	6	60,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

26 - Com relação aos funcionários que estão sob sua gerência, você estimula os mesmos a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9	90,00%
Não				1							1	10,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

27 - Normalmente, você concede algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) aos funcionários que você gerencia, por terem tido um idéia inovadora e terem melhorado um processo ou por terem criado um novo produto ou serviço da empresa?												
	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim		1	1	1			1	1	1	1	7	70,00%
Não	1				1	1					3	30,00%
Desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

28 - Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular os funcionários a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?

	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
sim											0	0,00%
não	1	1	1	1	1		1	1		1	8	80,00%
desconhece						1			1		2	20,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

29 - Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?

	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sim	1		1	1			1	1	1	1	7	70,00%
Não		1			1						2	20,00%
Desconhece						1					1	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

30 - Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com os funcionários que você gerencia, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?

	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
sim	1	1	1	1	1	1	1		1	1	9	90,00%
não								1			1	10,00%
desconhece											0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

31 - Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?

	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
o Diretor	1			1		1	1				4	40,00%
o Gerente											0	0,00%
Diretor e Gerente		1	1							1	3	30,00%
o Departamento Pessoal					1			1	1		3	30,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											10	100,00%

32 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as inteligências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função de gerente da empresa.

	GERENTES										TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Lingüística	1	1	1	*		*	1	1	1	1	7	87,50%
Lógico-matemática		1	1	*		*	1	1	1	1	6	75,00%
Musical	1	1	1	*	1	*		1	1	1	7	87,50%
Espacial			1	*		*		1		1	3	37,50%
Cinestésica			1	*		*		1			2	25,00%
Interpessoal		1	1	*	1	*	1	1	1		6	75,00%
Intrapessoal	1	1	1	*	1	*		1			5	62,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS											8	

(*) As respostas do quarto e do sexto gerentes foram eliminadas, pois os mesmos apontaram somente uma alternativa, o que leva a crer que os mesmos entenderam que era para marcar apenas uma alternativa. Portanto, para amostra não ficar distorcida, as respostas destes dois gerentes foram descartadas e o total de entrevistados, nesta questão, ficou reduzido para oito.

MATRIZ DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS FAMILIARES

2 - Qual sua idade?						
	FAMILIARES					%
	1	2	3	TOTAL		
Entre 14 e 20 anos				0	0,00%	
Entre 21 e 30 anos		1		1	33,33%	
Entre 31 e 40 anos	1		1	2	66,67%	
Mais de 41 anos				0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS				3	100,00%	

3 - Qual sua formação escolar?						
	FAMILIARES					
	1	2	3	TOTAL	%	
1o. Grau incompleto (cursando)				0	0,00%	
1o. Grau completo				0	0,00%	
2o. Grau incompleto (cursando)				0	0,00%	
2o. Grau completo			1	1	33,33%	
3o. Grau incompleto (cursando)				0	0,00%	
3o. Grau completo		1		1	33,33%	
Especialização	1			1	33,33%	
Mestrado				0	0,00%	
Doutorado				0	0,00%	
Pós-Doutorado				0	0,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS				3	100,00%	

6 - Há quanto tempo você está no cargo que ocupa?						
	FAMILIARES					%
	1	2	3	TOTAL		
Menos de 1 ano				0		
Entre 1 e 5 anos	1	1	1	3		
Entre 5 e 10 anos				0		
Mais de 10 anos				0		
TOTAL DE ENTREVISTADOS				3		

7 - Você possui outras fontes de renda além da que você recebe da empresa familiar?						
	FAMILIARES					%
	1	2	3	TOTAL		
Sim				0	0,00%	
Não	1	1	1	3	100,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS				3	100,00%	

8 - A maior parte dos resultados positivos (lucros) da empresa são, normalmente:						
	FAMILIARES					%
	1	2	3	TOTAL		
Distribuídos na forma de dividendos ou remuneração do capital				0	0,00%	
Reinvestidos na própria empresa	1	1	1	3	100,00%	
TOTAL DE ENTREVISTADOS				3	100,00%	

9 - Leia com atenção todas as alternativas abaixo e assinale com "X" aquelas que você considera mais importantes para que um novo funcionário seja contratado para executar uma função específica na empresa.

	FAMILIARES				TOTAL	%
	1	2	3			
ter boas referências pessoais	1				1	33,33%
possuir experiência na função para a qual o mesmo está sendo contratado	1		1		2	66,67%
ter boa formação escolar (no mínimo com o terceiro grau completo)	1				1	33,33%
possuir as competências essenciais exigidas pela função que o mesmo vai desempenhar na empresa	1	1			2	66,67%
TOTAL DE ENTREVISTADOS					3	

10 - A sociedade possui um Modelo Societário?

	FAMILIARES				TOTAL	%
	1	2	3			
Sim		1	1		2	66,67%
Não	1				1	33,33%
Desconhece					0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS					3	100,00%

11 - A sociedade possui um Acordo Societário?

	FAMILIARES				TOTAL	%
	1	2	3			
sim		1			1	33,33%
não	1				1	33,33%
desconhece			1		1	33,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS					3	100,00%

12 - Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?

	FAMILIARES				TOTAL	%
	1	2	3			
Sim	1				1	33,33%
Não		1	1		2	66,67%
Desconhece					0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS					3	100,00%

13 - Quem realiza a contratação de novos funcionários na empresa?

	FAMILIARES				TOTAL	%
	1	2	3			
o Diretor	1		1		2	66,67%
o Gerente					0	0,00%
Diretor e Gerente					0	0,00%
o Departamento Pessoal		1			1	33,33%
TOTAL DE ENTREVISTADOS					3	100,00%

MATRIZ DE RESULTADOS DE FUNCIONÁRIOS E GERENTES - CONSOLIDADO

2 - Qual sua idade?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Entre 14 e 20 anos	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
Entre 21 e 30 anos	16	53,33%	0	0,00%	16	40,00%
Entre 31 e 40 anos	6	20,00%	5	50,00%	11	27,50%
Mais de 41 anos	6	20,00%	5	50,00%	11	27,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

3 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menos de 1 ano	7	23,33%	1	10,00%	8	20,00%
Entre 1 e 5 anos	8	26,67%	1	10,00%	9	22,50%
Entre 5 e 10 anos	8	26,67%	3	30,00%	11	27,50%
Mais de 10 anos	7	23,33%	5	50,00%	12	30,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

4 - Qual o seu grau de escolaridade?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1o. Grau incompleto (cursando)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1o. Grau completo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2o. Grau incompleto (cursando)	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
2o. Grau completo	10	33,33%	1	10,00%	11	27,50%
3o. Grau incompleto (cursando)	7	23,33%	5	50,00%	12	30,00%
3o. Grau completo	9	30,00%	2	20,00%	11	27,50%
Especialização	3	10,00%	2	20,00%	5	12,50%
Mestrado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pós-Doutorado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

5 - Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a um teste de conhecimentos gerais?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	4	13,33%	2	20,00%	6	15,00%
Não	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Desconhece	1	3,33%	1	10,00%	2	5,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

6 - Ao ser contratado pela empresa, você recebeu informações suficientes sobre sua função?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	21	70,00%	5	50,00%	26	65,00%
Não	9	30,00%	5	50,00%	14	35,00%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

7 - Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
Não	23	76,67%	10	100,00%	33	82,50%
Desconhece	3	10,00%	0	0,00%	3	7,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

8 - Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento prévio para assumir a sua função na empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	16	53,33%	4	40,00%	20	50,00%
Não	13	43,33%	6	60,00%	19	47,50%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

9 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Empreendedorismo	17	56,67%	8	80,00%	25	62,50%
Tolerância à pressão	18	60,00%	7	70,00%	25	62,50%
Comunicação	27	90,00%	9	90,00%	36	90,00%
Criatividade	21	70,00%	8	80,00%	29	72,50%
Cultura da qualidade	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Dinamismo e iniciativa	19	63,33%	6	60,00%	25	62,50%
Flexibilidade	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Liderança	18	60,00%	10	100,00%	28	70,00%
Motivação, energia para o trabalho	22	73,33%	7	70,00%	29	72,50%
Negociação	18	60,00%	9	90,00%	27	67,50%
Organização	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Planejamento	24	80,00%	9	90,00%	33	82,50%
Relacionamento Interpessoal	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Tomada de decisão	17	56,67%	6	60,00%	23	57,50%
Visão sistêmica	20	66,67%	5	50,00%	25	62,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30		10		40	

10 - Você conhece o planejamento estratégico (onde são definidas as metas e planos de ação para o ano corrente) anual da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	5	16,67%	2	20,00%	7	17,50%
Não	16	53,33%	7	70,00%	23	57,50%
Desconhece	9	30,00%	1	10,00%	10	25,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

11 - Você participa da criação das normas internas (regras que regulam as funções e rotinas) da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	15	50,00%	4	40,00%	19	47,50%
Não	15	50,00%	6	60,00%	21	52,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

12 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as competências que você considera que o gerente deve possuir para que ele exerça bem o papel de gerente.

	Funcionários opinando sobre as competências que os Gerentes devem ter		Gerentes opinando sobre as competências que os funcionários devem ter		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Empreendedorismo	26	86,67%	6	60,00%	32	80,00%
Tolerância à pressão	23	76,67%	3	30,00%	26	65,00%
Comunicação	29	96,67%	8	80,00%	37	92,50%
Criatividade	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Cultura da qualidade	21	70,00%	5	50,00%	26	65,00%
Dinamismo e iniciativa	20	66,67%	3	30,00%	23	57,50%
Flexibilidade	21	70,00%	8	80,00%	29	72,50%
Liderança	29	96,67%	6	60,00%	35	87,50%
Motivação, energia para o trabalho	18	60,00%	8	80,00%	26	65,00%
Negociação	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Organização	22	73,33%	10	100,00%	32	80,00%
Planejamento	24	80,00%	8	80,00%	32	80,00%
Relacionamento Interpessoal	25	83,33%	7	70,00%	32	80,00%
Tomada de decisão	24	80,00%	2	20,00%	26	65,00%
Visão sistêmica	24	80,00%	3	30,00%	27	67,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30		10		40	

13 - Sua autonomia (liberdade) para tomar decisões estratégicas (que podem produzir reflexos relevantes, positivos ou negativos, para a empresa), em determinadas circunstâncias, está condicionada à autorização dos Diretores ou Gerentes?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	23	76,67%	10	100,00%	33	82,50%
Não	6	20,00%	0	0,00%	6	15,00%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

14 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem de cima para baixo (da Direção, passando pela Gerência até chegar aos funcionários)?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	28	93,33%	9	90,00%	37	92,50%
Não	2	6,67%	1	10,00%	3	7,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

15 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional vem do meio para baixo (da Gerência, sem passar pela Direção, até chegar aos funcionários)?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	6	20,00%	2	20,00%	8	20,00%
Não	23	76,67%	8	80,00%	31	77,50%
Desconhece	1	3,33%	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

16 - Em sua opinião, as instruções e ordens de natureza organizacional não vem de hierarquias superiores, ou seja, as instruções e ordens de natureza organizacional são tomadas pelos próprios funcionários?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	3	10,00%	1	10,00%	4	10,00%
Não	25	83,33%	9	90,00%	34	85,00%
Desconhece	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

17 - A empresa cria equipes, compostas por funcionários de diferentes departamentos e com diferentes especialidades, para desenvolver novos produtos, serviços ou para lidar com algum problema temporário?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	18	60,00%	4	40,00%	22	55,00%
Não	8	26,67%	5	50,00%	13	32,50%
Desconhece	4	13,33%	1	10,00%	5	12,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

18 - Você sempre desempenhou a mesma função (ou cargo) dentro da empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	12	40,00%	3	30,00%	15	37,50%
Não	18	60,00%	7	70,00%	25	62,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

19 - A empresa possui algum documento interno (em normas, manuais ou outro documento) que instrua você a criar, acumular e explorar o seu conhecimento pessoal (o que você sabe fazer, a sua experiência) e a transcrevê-los em algum tipo de documento?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	7	23,33%	0	0,00%	7	17,50%
Não	14	46,67%	9	90,00%	23	57,50%
Desconhece	9	30,00%	1	10,00%	10	25,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

20 - Você tem autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	22	73,33%	9	90,00%	31	77,50%
Não	8	26,67%	1	10,00%	9	22,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

21 - Você compartilha seus conhecimentos (o que você sabe fazer, sua experiência) com seus colegas, através de conversas, debates ou reuniões?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	28	93,33%	10	100,00%	38	95,00%
Não	2	6,67%	0	0,00%	2	5,00%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

22 - Os seus conhecimentos (aquilo que você aprendeu fazendo) são formalizados em algum tipo de documento (como normas internas, manuais de procedimentos ou outro tipo de documento)?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	8	26,67%	0	0,00%	8	20,00%
Não	18	60,00%	10	100,00%	28	70,00%
Desconhece	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

23 - Você tem acesso a todas as informações que você considera necessárias à boa execução de suas atividades?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	22	73,33%	7	70,00%	29	72,50%
Não	8	26,67%	3	30,00%	11	27,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

24 - Você recebe estímulos dos Diretores para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	14	46,67%	7	70,00%	21	52,50%
Não	12	40,00%	3	30,00%	15	37,50%
Desconhece	4	13,33%	0	0,00%	4	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

25 - Você recebe estímulos dos Gerentes para criar e inovar processos, produtos e serviços da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	18	60,00%			18	60,00%
Não	9	30,00%			9	30,00%
Desconhece	3	10,00%			3	10,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%			30	100,00%

26 - Existe uma pessoa na empresa que seja encarregada de estimular você a criar, compartilhar (trocar com seus colegas de trabalho) e a formalizar (descrever em manuais de procedimentos ou outro documento) os seus conhecimentos (aquilo que você sabe fazer, a sua experiência) dentro da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	14	46,67%	0	0,00%	14	35,00%
Não	13	43,33%	8	80,00%	21	52,50%
Desconhece	3	10,00%	2	20,00%	5	12,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

27 - Normalmente você recebe algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) do seu Gerente ou do seu Diretor por ter tido por ter tido uma idéia inovadora e ter melhorado um processo ou por ter criado um novo produto ou serviço, da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	3	10,00%	4	40,00%	7	17,50%
Não	22	73,33%	6	60,00%	28	70,00%
Desconhece	5	16,67%	0	0,00%	5	12,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

28 - Você considera que atualmente a comunicação interna (entre as pessoas e entre os departamentos) favorece a troca de conhecimentos (aquilo que cada um sabe fazer, tem experiência) dentro da empresa?						
	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	23	76,67%	7	70,00%	30	75,00%
Não	7	23,33%	2	20,00%	9	22,50%
Desconhece	0	0,00%	1	10,00%	1	2,50%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

29 - Existem reuniões periódicas em seu departamento onde você, juntamente com seus colegas e com o Gerente, discutem e buscam soluções para problemas relacionados a processos, produtos ou serviços da empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim	30	100,00%	9	90,00%	39	97,50%
Não	0	0,00%	1	10,00%	1	2,50%
Desconhece	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30	100,00%	10	100,00%	40	100,00%

30 - Leia com atenção o quadro abaixo e assinale com "X" as inteligências que você considera indispensáveis para executar bem a sua função na empresa.

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Linguística	21	70,00%	7	87,50%	28	73,68%
Lógico-matemática	23	76,67%	6	75,00%	29	76,32%
Musical	19	63,33%	7	87,50%	26	68,42%
Espacial	11	36,67%	3	37,50%	14	36,84%
Cinestésica	7	23,33%	2	25,00%	9	23,68%
Interpessoal	22	73,33%	6	75,00%	28	73,68%
Intrapessoal	23	76,67%	5	62,50%	28	73,68%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	30		8		38	

NOTA: As respostas do quarto e do sexto gerentes foram eliminadas, pois eles apontaram somente uma alternativa, o que leva a crer que os mesmos entenderam que era para marcar apenas uma alternativa. Portanto, para amostra não ficar distorcida, as respostas destes dois gerentes foram descartadas e o total de gerentes entrevistados, somente nesta questão, ficou reduzido para oito.

31 - Com relação aos funcionários que estão sob sua gerência, você estimula os mesmos a criarem e inovarem processos, produtos e serviços da empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim			9	90,00%	9	90,00%
Não			1	10,00%	1	10,00%
Desconhece			0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS			10	100,00%	10	100,00%

32 - Normalmente, você concede algum tipo de reconhecimento (elogio público, menção honrosa em mural, gratificação em dinheiro ou outro tipo de reconhecimento) aos funcionários que você gerencia, por tido um idéia inovadora e terem melhorado um processo ou por terem criado um novo produto ou serviço da empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Sim			7	70,00%	7	70,00%
Não			3	30,00%	3	30,00%
Desconhece			0	0,00%	0	0,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS			10	100,00%	10	100,00%

33 - Quem realiza a contratação de funcionários na empresa?

	FUNCIONÁRIOS		GERENTES		GERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
o Diretor			4	40,00%	4	40,00%
o Gerente			0	0,00%	0	0,00%
Diretor e Gerente			3	30,00%	3	30,00%
o Departamento Pessoal			3	30,00%	3	30,00%
TOTAL DE ENTREVISTADOS			10	100,00%	10	100,00%